

赤脚首富

刘永好





目录

Content

- [一、千元起家到《福布斯》排行榜首富](#)
- [二、多元化经营：要做就做到极致](#)
- [三、学习和专注：成功的两大法宝（1）](#)
- [三、学习和专注：成功的两大法宝（2）](#)
- [四、抢占先机，独占鳌头](#)
- [一、赤脚走过的青春（1）](#)
- [一、赤脚走过的青春（2）](#)
- [一、赤脚走过的青春（3）](#)
- [一、赤脚走过的青春（4）](#)
- [二、创业：艰难的起步（1）](#)
- [二、创业：艰难的起步（2）](#)
- [二、创业：艰难的起步（3）](#)
- [二、创业：艰难的起步（4）](#)
- [二、创业：艰难的起步（5）](#)
- [二、创业：艰难的起步（6）](#)
- [二、创业：艰难的起步（7）](#)
- [二、创业：艰难的起步（8）](#)
- [三、发展之道：“经营”三层次（1）](#)
- [三、发展之道：“经营”三层次（2）](#)
- [一、餐桌上发现的商机（1）](#)
- [一、餐桌上发现的商机（2）](#)
- [一、餐桌上发现的商机（3）](#)
- [一、餐桌上发现的商机（4）](#)
- [一、餐桌上发现的商机（5）](#)
- [二、打通农业产业链（1）](#)
- [二、打通农业产业链（2）](#)
- [二、打通农业产业链（3）](#)
- [二、打通农业产业链（4）](#)
- [二、打通农业产业链（5）](#)
- [二、打通农业产业链（6）](#)

- [二、打通农业产业链 \(7\)](#)
- [二、打通农业产业链 \(8\)](#)
- [二、打通农业产业链 \(9\)](#)
- [三、零售业遭遇滑铁卢 \(1\)](#)
- [三、零售业遭遇滑铁卢 \(2\)](#)
- [三、零售业遭遇滑铁卢 \(3\)](#)
- [四、创“百年名企” \(1\)](#)
- [四、创“百年名企” \(2\)](#)
- [四、创“百年名企” \(3\)](#)
- [四、创“百年名企” \(4\)](#)

一、千元起家到《福布斯》排行榜首富

刘永好，一个拥有众多头衔的风云人物：新希望集团董事长，希望集团总裁，中国民生银行副董事长，中国饲料工业协会副会长，西部乳业发展协会首席主席，中国乳业协会副会长，全国工商联副主席，全国光彩事业促进会副会长，全国政协常委，全国政协经济委员会副主任。

早在1982年，31岁的刘永好与自己的三位兄长刘永言、刘永行、刘永美一道，毅然作出决定，辞去他们在政府部门、教育机构和国有企业的公职，到四川成都新津县农村创业。他们变卖手表、自行车等家产，筹集1000元人民币，作为创业初期的投入。从种植业和养殖业起步，历经磨难，坚持不懈，经过6年时间，积累了人生第一桶金——1000万元。

1000元变成1000万元，二哥刘永行有个本子，里面记载了他们创业伊始每笔生意的收益，都是几毛钱或几块钱。

从1987年开始，他们把这1000万元全部投入到产业链的下游——饲料的研发和生产中。经过短短4年时间的发展，到1991年，他们凭借自己的努力使企业滚雪球式地发展，创出了中国最大的本土饲料企业集团——希望集团。1995年10月7日，希望集团荣获全国500家最大私营企业第一名和全国民营科技企业技工贸总收入第一名。

2007年1月21日下午，“CCTV2006年度三农人物”评选结果揭晓。图为年度“三农人物”获得者刘永好（右）与内蒙古蒙牛乳业集团总裁杨文俊合影。

在艰苦创业的20多年中，刘永好先后荣获中国十佳民营企业家、中国改革开放风云人物、中国十大扶贫状元、中国企业管理杰出贡献奖、中国房地产十大风云人物、CCTV经济人物、光彩人物、三农人物等。对此，刘永好曾说，头衔多了，要求就比较高，压力就比较

大。不过，在所有的头衔中，他非常在意的是十大扶贫状元，因为这个头衔意味着企业的发展和对社会的贡献。

1996年6月7日，希望集团被美国《福布斯》财经杂志排在大陆私营企业榜榜首；2001年10月26日，在《福布斯》个人财富排行榜上，刘永好兄弟以净资产83亿元人民币，位居中国大陆富豪榜榜首，在随后的几年中，均位居前10。除此而外，在1999～2008年的“胡润百富榜”上，刘永好兄弟始终榜上有名。此类“常胜将军”只有3人，其他两位为中信泰富集团主席荣智健（家族）和浙江广厦股份有限公司董事长兼总经理楼忠福。刘永好在2007年、2008年连续两年蝉联胡润金融排行榜榜首。

2001年底，在《实话实说》节目访谈中，当主持人崔永元问到刘永好当上首富的感觉时，刘永好率真地说：“我很高兴当上首富，我的每一桶金都是很阳光的。”

新希望集团从一家带着泥土气息的小公司，发展成为中国最大的私营企业之一，暗合了中国改革开放从农村逐步走向城市的蹒跚步伐，刘永好作为搞了20多年农牧产业化的农村改革标杆性人物，其发家的方式实际上践行了中国人传统的“实业兴国”之路。

刘永好是西部农村走出来的企业家，在20岁之前这段人生的黄金时期，他几乎是赤脚走过，他双脚的脚印深深地印在农村的田坎上。随着岁月的流逝，留在农村田坎上的脚印早已消失殆尽，但他一步一个脚印从中国西部走过来的创业之路却是永存的，这个脚印还在向前方迈进，刘永好的企业将会越做越大。

二、多元化经营：要做就做到极致

经济学家郎咸平认为，李嘉诚经商数十年，仍能平稳发展的其中一个“法宝”就是业务多元化。李嘉诚经商五十余年，先从制造业到地产业，再到港口业、电信业，随后又进入零售业、互联网行业。并且每个行业都能后来居上，最终做成该行业中的数一数二的人物。

刘永好心目中的榜样就是李嘉诚。在刘永好看来，李嘉诚是超人！他认为如果李嘉诚一直只做塑料花的话，他顶多成为世界塑料花大王，但不会成为超人。但后来，他进入房地产、港口、货运等行业后，几乎没有过失败的记录。李嘉诚常胜的秘诀，就在于他能时刻把握住机会，并不断调整方向进行创新发展。

靠饲料发家的刘永好，在饲料行业利润越来越微薄的情况下，自然会从李嘉诚的成功经验受到启迪，并找到自己发展的突破口。刘永好为自己的“永好系”王国做过这样的设想，他说，他要造一架“飞机”：新希望的总部是这架飞机的头，确定方向和实施决策；饲料业是这架飞机的身子，处于主要产业的位置；金融业是飞机的左翼，房地产是飞机的右翼；而正在初步踏入的高科技等领域是飞机的尾翼。旅游业则可以看做是这架“永好号”巨型飞机的豪华装饰。

刘永好不追赶潮流，相反，他的判断总是与潮流存在一个时间差，比如当掀起发展多元化的潮流时，他则专注于把饲料业做大，而当人们开始倾向于专业化发展时，他又开始向房地产、金融甚至高科技领域渗透。当房地产是暴利行业时，他拒绝加入，而当房地产开始转入买方市场的“微利时代”，当别人感到房地产这碗饭越来越难吃的时候，他却意识到机会的存在，他认为房地产有极大的发展空间。他果断地跻身于房地产行业，而且一出手就是成都最大的房地产项目。

刘永好曾在一次谈话中对他的以上动作进行揭秘：“实际上十几年来我们一直在做专业，我们在主导行业取得一定成就，新希望集团46家工厂分布在南方各省，每隔100公里左右就有一个工厂。但是饲料业

不可能像以前一样快速发展，如果我还在不断地建新厂，就会造成自己跟自己竞争，就会限制企业发展。”

饲料行业在发展初期非常吃香，但随着竞争的加剧，饲料行业的利润越来越薄，刘永好越来越感觉到适度多元化的紧迫性。“1998年我们几乎有两三个亿沉淀在银行里，再加上两亿的股本金，就是将近5亿元，我们在主导行业短期内不可能投资大量资金再建50家工厂，就必须为这5亿元找一个出路，我们就要开始探讨一条专业化和有限多元化结合的新路。”

在意识到传统产业的局限性后，刘永好就开始构筑他的第二、第三个平台。他谨小慎微地进行选择。经过两年时间的慎重论证，他认为自己基本上具备进入房地产的条件，并联合岷江新希望房地产开发公司在成都投资10亿元，开发了成都市最大的房地产项目“锦官新城”，取得了3天收款1亿元的好成绩。

与此同时，他多次对民生银行注资，成为民生银行的最大股东之一。金融、房地产构成了他的第二个产业平台。此外，刘永好也在构筑第三个产业平台，他在北京成立了永好科技公司，一方面与成都电子科大组建一个公司，准备拓展计算机管理信息系统业务，同时向网络工程、财务软件方向发展。

如果要问刘永好怎么会有如此好的精力经营如此大的产业？刘永好会回答说，首要的问题是要把投资和经营分开。新希望的饲料业是一步步做起来的，是一种经营行为；而银行、保险都是有专业的团队进行管理，只需要研究投资行为，把握机会，不需要做太多的经营管理方面的事情；新希望投资房地产，则既需要投资，也需要运作。新希望的每一项产业都是需要组建专业的团队来进行操作的，刘永好本人只是作为一个投资战略的决策者，更多的是依靠管理团队，听他们的意见。

刘永好认为，是否能够多元化发展，关键要看个人的能力和企业的基础，要看企业是否有较强的资金实力、融资能力，是否有稳健的

管理团队、较为坚实的企业文化基础，是否有一个人才培养的体系以及企业管理机制是否完整健全。在此基础上进行多元化扩张，成功的可能性就大。

称呼刘永好的方式很多，比如饲料大王、养猪大王、地产大亨、金融大鳄等，但是刘永好觉得这些称呼都不太合适，他比较喜欢别人称他为企业家。他说：“叫我‘企业家’比较好，一个既做农业，又在房地产、金融等方面也略有涉足的企业家。改革开放后，我们抓住‘吃’这个问题，获得了很大的发展机遇，也得到回报。现在，‘吃’解决了，‘住’的问题提上了日程。13亿人，特别是城市人口的居住问题，已经引起了多方关注，这又是个大市场。金融投资，是更高层面的投资。我们投资金融企业，是以饲料业以及农产品为基础的。所以，我倾向于叫我‘企业家’。”

三、学习和专注：成功的两大法宝（1）

世界华人首富李嘉诚非常重视学习新知识。在他看来，知识与个人命运密切相关，只有不断掌握新知识的人，才能在商海中捕捉到新的发展机会。他说：“一个人只有不断填充新知识，才能适应日新月异的现代社会，不然你就会被那些拥有新知识的人所超越。”

刘永好和李嘉诚有非常相似的一点，就是刘永好也非常热爱学习，他每天都在学习新知识，不断接受新信息，不管是行业内的，还是行业外的，不管是国内的还是国外的信息。他有个随身携带笔和本子的习惯，凡找人谈话或接受采访，只要对方说得有道理，他就记下来，他每年都要用掉十几个大本子，他记的东西，别人不一定能看懂。他有一个秘书班子，专门为他搜集各种信息，他每天都要抽出一定时间来阅读了解这些信息，看精华，看标题，这样使他始终能够跟得上社会 and 行业的发展。有时候，刘永好也会跟非常有名的专家交流，以弥补自己认识上的缺陷。他说每天都在逼着自己不断地学习，因为做企业，做商业，必须学行业的知识，要了解宏观经济的格局，要了解国家的政策，要了解社会，还要了解怎么样去管理企业，不光要学习书本里的内容，还要勇于实践。对于一个有很大规模的企业来说，紧跟社会发展非常重要，而作为企业领袖需要不断去学习新的东西，才能站得更高，看得更远，才能更好地掌舵企业。事实上，下海前刘永好就非常爱学习，非常爱看报刊杂志，以了解国际国内时事。他在学校教书的时候，他个人订的报纸杂志几乎和学校订的一样多，负责收发报纸的同事有时会和他开玩笑，要求他付给一半的工资。正是通过广泛阅读，使他能够清楚地了解中国社会的变革和发展趋势，使他在日后能毅然决然地做出脱公服下海经商的决定，并且在下海经商后，能够看清形势，使企业迅速崛起，并将其做大做强。

在刘永好身上，始终体现出两项特质：第一，爱学习。刘永好认为只有通过不断学习，才能跟上社会大环境和企业小环境的变化，才

能够增强应对来自各方面挑战的能力和知识；第二，做事专注。他一直把农业确定为主业，并在这个领域不断深耕、精种。用他的说法就是，中国的农民数量庞大，他帮助农民兄弟挣钱，然后再挣他们的钱。正是这两项特质的充分发挥，最终成就了这位内地首富。

以下是刘永好自创业以来一直坚持的8项原则，从中，可以看出他热爱学习和做事专注这两项特质：

第一，集中原则。无数企业的经营实践证明，多元化在国外很少有成功的例子，在中国更难以取得成功。而刘永好尽管在创业过程中也走多元化的道路，但他在做每一项业务的时候都非常专注和投入。在创业初期，养鹌鹑就是养鹌鹑，做饲料时则专心做饲料。养鹌鹑时成为世界鹌鹑大王，做饲料时则把当时中国市场上的饲料老大打得节节败退。

第二，聚焦原则。所谓聚焦原则就是在企业发展过程中，要找准焦点，将力量集中起来，如果将力量集中在一堵墙上，就会碰得头破血流，如果将力量集中在很容易突破的点上，则能够很快得到发展。刘永好在创业初期，不管是养鹌鹑还是做饲料，都算是找到了正确的点，因为当时在这两个点上都没有太大的竞争对手。在饲料行业虽然有正大饲料集团，但他们找到了正大集团在价格上的弱点，在发展的先期，他们聚焦在成本优势上，并把成本优势发挥到极致。

三、学习和专注：成功的两大法宝（2）

第三，重强避弱原则。任何一个强大的企业，都有它的弱点；而任何一个小企业都有它的强处。在创业之初，不要怕没有资金和资源，关键是要把长处发挥出来。假如刘永好在下海初期做电器行业成功的话，也许能成为中国的电器大王，但不见得在日后的发展中能把握住电器行业的竞争局势。电器行业与饲料行业的竞争对手是完全不一样的。在饲料行业，他们的竞争对手是眼光比较短浅、文化较低、资金短缺、生产缺乏科学含量、实行粗放式经营的农民。而刘永好因为受过高等教育，又爱学习，站得高，看得远，对市场本身及外部环境有清醒的认识。在随后的发展过程中，刘永好始终牢牢把农业作为主业，这是他取得成功的一个重要原因。

第四，追求简单原则。简单的就是完美的。饲料业的发展过程中，他们的推广模式非常简单，就是“复制”。刘永好首先在新津县创造出“新津模式”，然后在全国各地不走样地推广，不再更改。该方法简单易行，见效快。

第五，目标客户原则。刘永好能够成功，就是在发展过程中，始终围绕目标客户——农民来进行研发和生产。这是一个很简单的目标客户群，但却是非常有潜力的目标客户，因其数量非常巨大。他了解农民的需要，把价格降下来，让他们得到实惠。

第六，把握时间原则。刘永好认为，要做好一件事，一定要舍得花时间，要懂得持久的战术。他在下乡插队时就练就了一种“农民种庄稼的心态”，就是做任何事情都要经过播种——施肥浇水——收获这样一个过程。关于这一点，刘永好还有一句名言，就是“越是要急着进世界500强的，倒下去的速度就越快。企业要想成功，需要长期的坚持，不存在一劳永逸的办法。”

第七，实验原则。这条原则实际上就是提倡学习精神。刘永好认为，做任何事情，没有人事先知道前面的路是对的还是错的。只有通

过不断学习和实践，大胆尝试，用开放的心态借鉴别人的经验，如果实验成功，就积极推广，不成功则立即停掉。

第八，讲良心、重信誉原则。刘永好成功的一个极大的因素，就是他非常注重形象和声誉。因为他知道财富是人脉、信誉与企业经营能力的多项积累。失去人心就等于失去财富。这里流传着刘永好起步时的一个故事：当新津县养鹌鹑的农户日益增多，鹌鹑的价格也在不断飞涨，人人都在等待赚钱的时候，刘永好却做了一件事，他印了几十万张小广告，告诉养鹌鹑的农民兄弟：“别再炒了，鹌鹑不值这么多钱，再炒下去会倾家荡产的。”他用这种方式把当时炒作鹌鹑的泡沫压了下去，避免农民兄弟遭受损失。他以个人损失换取信誉的做法赢得了宝贵的声誉，在农民兄弟的心目中树立了良好的形象，这为他以后的经营打下良好的人脉基础。

四、抢占先机，独占鳌头

凡是在商海中搏击的人都会有这样一种感受：做生意讲速度。凡是独具慧眼，在竞争中率先发现商机、抢占商机的人，往往能够先于他人获得巨额财富。

刘永好用实际行动证明了眼光超前在企业发展中的重要作用。这个超前的尺度，用他的话说就是“速度超前快半步”。刘永好进一步解释说，就是在“别人没有‘下海’，我们‘下海’了；别人没有投资农业时，我们投资了；别人没有兼并收购时，我们已经兼并收购了多家企业；别人还没有在金融领域投资时，我们已经成为了民生银行大股东之一……”在新希望的发展过程中，刘永好频频出手，先是饲料业，再到畜牧养殖业、再到肉奶深加工，从房地产业到金融证券业，从化工到旅游业，从国内市场到国际市场，每一次，他都抓住了战略性、历史性机遇，且取得不错的战绩。

1989年，“希望”自行开发生产的“希望”1号乳猪全价颗粒饲料面世，质量堪与泰国“正大”饲料相媲美，每吨价格却比泰国饲料低60元，一下子就打破了洋饲料垄断市场的局面，自此，新希望一举成名。这一次，刘永好抓住战略机遇进军饲料业，是因为正大饲料改变了中国养殖业的结构，市场需求很快释放，供小于求，且价格偏高，而中国饲料业却没有规模化和品牌化的企业。

1998年，刘永好进军房地产业，是因为中国房地产业正在进行新一轮的盘整，即将进入由卖方市场向买方市场转变的“微利”时代，大部分传统房地产公司都谨慎观望、不敢出手，而城市化进程的加剧又注定要爆发新的房地产需求浪潮，刘永好抓住了这一大好机遇。

1998年，新希望农业股份有限公司上市，可以认为是刘永好进入资本市场的标志。接下来他马不停蹄地闯进了银行这一对民间资本来说极具诱惑力的领地。进军金融业，是因为民营企业的资本需求空前旺盛，而国有银行和金融机构又不能提供也无法满足相对应的需求，

刘永好抓住了这一机遇，民生银行应该是刘永好投资效益最高的，可谓名利双收。

刘永好是民生银行的发起人和股东。早在1993年起，刘永好就联合了40余位政协委员共同提案，希望成立一家主要由民营企业家投资、主要为民营企业家服务的银行。这促成了两年后中国民生银行的成立。1996年1月12日，中国民生银行在北京正式挂牌，全国工商联主任经叔平任董事长，刘永好任副董事长。从1999年5月起，刘永好用了整整1年的时间，动用资金亿元，完成了对民生银行一些股份的收购，持股量达到亿股，成为占股的第一大股东。

刘永好所涉猎的金融领地是民营企业家中最全面的：涵盖了银行、股市、保险、信托及基金。

2000年11月，民生银行上市，刘永好、刘永行兄弟二人分别以四川新希望农业股份有限公司和四川南方希望有限公司名义拥有民生银行股份20300万股，占民生银行总股本数万股的12%。2000年，美国《福布斯》评定刘氏兄弟财富为10亿美元，位居中国大陆50名富豪第2位。至此，刘永好这位赤脚走路的中国知识分子，一路走来，不仅在中国农村田坎上留下了他深深的脚印，同时，也用他的精明踩出了一条亿万黄金路。

1997年，刘永好进军旅游业，是因为中国的旅游经济蓬勃兴起，而与之相对应的旅游资源系统开发尚处于初级阶段，这无疑是一个大机会。

就在整个2002年一年的时间里，新希望收购11家乳品企业，大举进军乳业，跻身为乳品行业的主流人物。刘永好生产乳品，从一开始起就从源头抓起，实行规模化、一体化生产，因而，就在乳品行业发生“三聚氰胺”事件的时候，新希望旗下企业生产的乳制品，经过国家、省、市三级的检查，均未检测出含有三聚氰胺，这使新希望乳品迅速赢得人心。

与此同时，刘永好将产业链延伸到下游食品加工行业，新希望的“美好”牌肉制品已成为西南地区的“第一品牌”。

从2005年起，刘永好开始大规模兼并重组各地农牧企业巨头。这一举措又让刘永好抢占了先机。当很多大老板在狂热的股市中骑牛上市，因金融危机的爆发而栽了跟头的时候，农业却给刘永好带来了稳定而持续增长的利润。因为，尽管金融危机使人们兜里的钱少了，但人们在“吃”上不可能不消费。

刘永好从饲料业起步，到成为中国第一家民营银行的第一大股东，再到入股民生保险，投资信托业，整合农牧业产业链，他掌握了农业资源、农产品资源、融资渠道，更重要的是，他掌握了现代企业的发展规律。

抢占先机才能独占鳌头，刘永好不断捕捉商业信息，往往在他人来不及反应的时候实现自己的目标，不断地为自己的产业帝国夯实地基。

一、赤脚走过的青春（1）

1982年，刘家四兄弟为摆脱贫困，相继辞去公职到农村创业，他们白手起家，从孵鸡、养鹌鹑开始，完成了1000万元的原始积累，并成立了希望集团。到1999年底，短短十几年时间，希望集团发展成为一个以饲料为主，涉足食品、高科技、金融、房地产、化工等行业，拥有140多个工厂的全国性集团公司，是国内最大民营企业之一。

回顾创业历程，刘永好说：“我们提出了一句话作为企业发展的理念——‘顺潮流而动略有超前快半步’。什么叫‘顺潮流’呢？社会的发展是潮流，市场的需求是潮流，国家的政策导向是潮流。当我们按这个潮流去做的时候，就会事半功倍。略有超前就是顺这个潮流时一定要走在前面，要领先，走在后面就没机会了。要快半步，不能快一步，一步快得太多，有可能踩空脚。快半步，进能进，退能退，伸缩自如。”

从白手起家到拥有一个总资产27亿美元（2008年中国大陆十大上榜富翁公布的数字）的以农牧业为主的多元化产业帝国，创下了民营企业家中无数个第一：第一批下海的民营企业，第一批民营企业集团，第一批走出国门的民营企业，第一批发起成立银行（民生银行）的民营企业；从他个人的经历看，他是第一批当选为全国政协委员的民营企业家，第一个当选全国工商联副主席的民营企业家，第一个当选全国政协常委的民营企业家，第一个当选全国政协经济委员会副主任的民营企业家，第一批十大扶贫专员之一，民营企业的第一批全国劳动模范……

笼罩着种种光环的刘永好，在谈到成功的原因时说：“如果我的成功能给人以启示的话，那么，我认为最大的两个字就是吃苦，我在20岁以前的经历，感受最深的就是吃苦教育，正是那些苦难，给了我一种信念，一种力量，一种雄视任何艰难困苦的毅力和勇气。我觉得这

一段经历是我人生最重要的阶段。如果我今天取得一点成绩的话，和我吃苦、拼搏的精神有关。”

1.拾柴火的少年

童年应该是人生中最美好、最无忧无虑的时期，但刘永好恰恰相反。从记事开始，生活展现给刘永好的就是贫穷和苦难。

刘永好的父亲刘大镛是重庆巴县人，出身于贫寒家庭，从小因陪地主家的少爷读书，结果竟以第一名的成绩考上重庆高等工业学校。抗战时义无反顾地冒着生命危险参加地下党，抗战初期是名声享誉重庆的救亡宣传队——“暴风歌咏队”的指挥，后因身份暴露转移到了成都。之后他因与组织失去联系而参加了民盟。这一段历史在“文革”中成了重大问题。解放后在新津县农业局工作，后任局长。“文革”期间，刘大镛被打成叛徒、特务、走资派、牛鬼蛇神，遭到造反派的批判，并被遣送上山放牛。那时，刘永好只有十二三岁，他几乎每天都要上山给父亲送饭。每天中午到吃饭的时候，刘大镛就会不停地向山下张望，只要一看到刘永好，他就特别高兴。后来刘永好回忆说，当他每天打着赤脚，提着一个铝饭盒，走30里地，见到父亲，然后把饭打开，父亲吃一小半，自己吃一大半，那是他最幸福的时光——既能见到父亲又能吃饱饭。父亲不幸过早被病魔夺去生命，没能亲眼目睹刘永好的创业历程，这是刘永好深感遗憾的事情。

一、赤脚走过的青春（2）

刘永好的父亲一生有很大的抱负，他总是跟刘永好讲要不畏困难，敢于去闯，还要有社会责任感。如果不是父亲当年敢闯才会赢的教诲，也许就不会有刘永好后来砸锅卖铁也要创业的举动。

刘永好的母亲早年曾在黄埔军校护士训练班学习过，后来在新津县平岗小学任教。当母亲从小学教员的岗位上病退后，一家老少7口全靠父亲那点微薄的工资维持生活。极为拮据。

刘永好几兄弟的名字是刘永言、刘永行、刘永美（小时候由于家庭生活困难，被过继到新津县顺江乡古家村陈耀云家，改名为陈育新）、刘永好，还有一个妹妹叫刘永红。合起来就是言行美好红，这几个比较“革命化”的名字，打上了时代的烙印，在兄弟几个出生的时候，父母就已经定下来了。刘永好解释说，是父母希望他们会说话，会做事，心灵美。

刘永好排行第四，作为一个家庭中的最小的男孩子，他从小并没有得到一点溺爱和娇宠，更没有享受到丝毫“特权”。他从懂事那天起就帮助母亲做事补贴家用，是一个老实、肯吃苦的孩子。

刘永好出生的四川省新津县距成都20多公里，被称为“成都南大门”。新津县环境优美，气候宜人，现在是全省的水产大县和蔬菜大县，也是四川省非公有制经济示范区。新津县全县90%以上的企业是民营企业。但在20世纪60年代的时候，这里还是一个比较贫困的县，农业靠天吃饭，整个县城没有任何企业可言。

当刘永好十三四岁的时候，每天早晨必须在5点钟就起床，既不是读书，也不是背单词，而是早起拣煤渣，以补贴家里的生活。因为街边的一些小饭馆，每天早晨从5点起就开始生炉膛卖早餐。熊熊的炉膛燃烧起来，自然就会有許多煤渣掉下来，谁先去谁就拣得多，去晚了就拣不到了。因此，刘永好每天早晨5点必定会准时等候在炉膛前。

最让刘永好高兴的是刮大风、下大雨的天气。那样的话，会兴奋得一晚上睡不着觉。因为大风把树叶吹落，可以捡不少柴火。特别是在涨水时分，大量的雨水涌入岷江，江面波涛滚滚，气势磅礴，壮观极了。不时还会有树枝或木头随着湍急的江水漂到水面上，这时，其他人家会因为担心大水会损害家中的物品，都躲得远远的，把家中的东西看得好好的，而刘永好则会和小伙伴们一个猛子扎进水里，游过去将木头搬回来。在波涛汹涌的江河中捡水柴、游泳，是刘永好最开心的事。

就这样，年复一年，刘永好每天除了上学的时间，其余时间都要忙着拾柴火，他要在全家人一年烧火做饭的柴火拾够。运气好时，拾得多了，留够家用的，剩下的还要挑到集市上去卖。有一年夏天，他居然卖了元，这在当时来说，已经算是一笔不小的收入，这是他为母亲挣来的第一笔生活费。当他把这笔钱交给母亲时，母亲怜爱地摸着他的头说：“永好，这可是男人才做的事啊，你毕竟还只是个孩子。”刘永好自豪地回答说：“妈妈，我长大了，应该帮妈妈做事了。”

刘永好在20岁以前的生活十分艰苦，当时四川有段乡间民歌，可以反映出那段时期的艰辛生活：“今年的红苕硬是好耶，大窖小窖不够装，红苕拌起九斗碗耶，那才是小姑娘吃得口流水，老爷爷胡子带油花。今后我要结婚时，我还要用红苕办酒席来招待大家。”那时候，丰年的时候也才能吃上红薯拌饭，要是遇到庄稼歉收，其生活的艰难就可想而知了。对于正在长身体的刘永好来说，如果每天都能吃上红薯白米饭，他就非常知足了。那时，刘永好最渴望的就是赶快进入共产主义。因为母亲告诉过他，只要到了共产主义，“一周吃一次回锅肉，两天吃一次麻婆豆腐”的理想生活就可以实现。也许是童年时期企盼已久而又始终不得的缘故，麻婆豆腐和回锅肉始终是刘永好最爱吃的菜，至今不变。

一、赤脚走过的青春 (3)

这段人生的苦难经历，成为他人生中的一笔宝贵财富。每当被问及成为中国内地第一富的秘诀时，刘永好便会伸出两个指头说，“就两个字，吃苦。我在20岁之前的经历，感受最深的就是吃苦教育，这是人生最大的教育。有人说他读过MBA（即工商管理硕士），念过博士，但是，假如没有吃苦教育，人生就不算完整。从某种意义上来说，吃苦的历程绝不亚于读MBA和博士学位。这些苦难，给了我信念、力量，同时也赋予了我雄视天下克服困难和坎坷的毅力和勇气。”

正是因为有了童年时期的吃苦经历，在今后的创业过程中，无论遇到什么样的困难和打击，刘永好都以一种胜似闲庭信步的心态，轻松应对。

2. 记忆深处的鞋

由于家境贫寒，在刘永好的记忆中，他在20岁前几乎没有穿过一双像样的鞋，也没有穿过一件新衣服。可以说，他是赤着脚走过了这段人生中的黄金时期。一双像样的鞋可以说是这个男孩子在成长过程中梦寐以求的东西，小时候赤脚成长的经历深深打在刘永好的记忆深处，挥之不去。

在20岁之前如果说刘永好脚上穿的还算得上是鞋的话，那是一种自己制作的称为“凉草鞋”的鞋，就是去买或者去捡别人穿旧了或者是扔掉了不要的胶鞋，把它的鞋帮给去掉，在鞋底上穿几个洞，上面穿上几根绳子，然后拴在脚上。

还记得那是在1966年深秋，当15岁的刘永好跟着红卫兵北上京城“大串联”时，母亲特地挑了一件家里最好的呢子衣服给刘永好。衣服是父亲1949年土改的时候在地摊上买的，据说还是英国进口的毛料，深蓝色的。衣服买来之后，父亲先穿了一阵，舍不得穿，就给刘永好的大哥穿。大哥穿了一阵，旧了，翻了个面就改给二哥穿。二哥穿得看不出颜色了，就染成黑色，再给三哥穿。三哥穿得搓揉得不成

样了，就把它剪短后归刘永好穿。这样，一件衣服在父亲和三个哥哥手中辗转了17年后到了刘永好的手中，早已看不出原来的颜色，样式也改了不知道多少遍，而刘永好却把它当成了宝贝。临行前，母亲又花了2角5分钱从旧货摊上为他买了一双已经开了裂口的解放鞋，洗干净后在昏黄的灯下一针一线缝好。这是他多年来梦寐以求的第一双解放鞋。

然而，这双他非常心仪的解放鞋，却令他陷于非常难堪的境地。在接受毛主席接见前，红卫兵必须经过严格的队列训练。有一天，在操练时，后排的一位同学不小心踩在刘永好的脚后跟上，只听见“哧啦”一声，鞋底和鞋帮“分家”了。刘永好一下子成“赤脚大仙”了。穿上“新”鞋的喜悦心情陡然之间荡然无存，代之以无比沮丧的心情，他的眼泪哗啦一下流了出来，一屁股坐在地上。

没有鞋穿了，他就这样光着脚走在初冬的十里长街上，步行到天安门广场，作为当年百万红卫兵的一员，接受毛主席的接见。

好在，在毛主席接见百万红卫兵后，天安门广场上遗留下数不清的被挤踩掉的鞋子，刘永好捡了两只破旧的解放鞋配成对穿上。谁知没穿几天，那双鞋的鞋底和鞋帮也“分家”了。他只好用麻线把这双鞋捆绑在脚上，穿着这双“鞋”，从北京一步一步走回新津县，走了1000多公里。

刘永好进北京见毛主席，住在清华大学主楼的6层。在北京期间，刘永好因为没有相机，在天安门广场毛主席接见的时候没照相，仅有一张照片就是在清华大学的主楼前照的。那是刘永好的一个老师带了一个相机，给刘永好照了一张。这张照片成为刘永好第一次到首都北京，第一次到清华大学照的照片，非常宝贵，至今还保留着。从这张照片上，就可以看到刘永好当时穿的“鞋”。那时，到清华大学上学是年轻的刘永好根本不敢奢望的事，他更没有想到的是，35年后自己竟然会出现在清华大学的讲台上给同学们作演讲。2002年，当刘永好应

邀到清华大学经济管理学院作题为《财富与梦想》的演讲时，还向学生们出示了这张珍贵的照片。

一、赤脚走过的青春（4）

在一次做客崔永元主持的《小崔会客》的特别节目时，刘永好手里特意拿着一双草鞋，这是去新津县文井乡调研时拿回来做纪念的。刘永好非常感慨地说，小时候特别穷，能吃饱饭就不错了，根本不要奢望能穿上一双像样的鞋。而手上这双草鞋显然已经是时尚和工艺化许多了。

刘永好的脚比较大，要穿45号大鞋，没有鞋穿脚可以自由发展，不受约束。刘永好在上小学的时候国家还没有改革开放，那时候最大的人生目标就是进城当工人，摆脱下乡当农民的命运。由于学习勤奋加上机遇，刘永好在四川省德阳机器制造学校（后改名为四川省机械工业学校，也叫四川机械管理干部学校）中专毕业后留校任教，捧上了“铁饭碗”，过上了衣食无忧、旱涝保收的日子。这在当时是令许多人羡慕的职业。

在20世纪80年代初，刘永好顺应时代潮流，毅然丢掉“铁饭碗”，辞职下海创业，这是从中国西部贫穷落后的山村一步一个脚印走出的创业之路，这是一条白手起家走出来的路，可以说是刘永好赤脚走出的希望之路。刘永好赤脚走出了人生路，同样，他也赤脚走出了创业之路。

3.插队古家村

1969年，刘永好18岁，正值青春的大好年华。这一年，是大规模的城市青年插队农村接受“再教育”的第一年。这一年，刘永好刚好初中毕业，恰好赶上这场城市青年到乡村锻炼的人口大迁移。刘永好插队的地方，是成都市郊的新津县顺江乡的古家村，这里也是刘永好从小生活的地方。这里穷乡僻壤，没有自来水，也没有通电，就连一条完整的公路都没有。当地的乡亲们甚至开玩笑把这里说成是一个鸟不生蛋、兔不拉屎的地方。这里的农民每天从早干到晚，才能挣2角7分

钱。他们这些从城里来的孩子连农民一半的活都干不上，能挣多少钱呢？生产队长照顾他们，给一半工分，也就是1角4分钱。

这里的生活条件很艰苦。很多青年“满腔热血”地投入到这场运动中，准备在这里奉献出自己的青春和热血，但眼前的事实，却将他们满腔的热情化为一盆冰水。队里暂时给他们倒腾出一间房，里面有一张通长的大铺炕，能睡十几个人。中间用秸秆编成帘子再糊上牛皮纸隔开，男生女生各住一边。

这些十几岁的城里孩子，根本不懂什么是生活，怎么过日子，他们完全就没有独立生活的体验。他们领来的米会很快吃完，领来的柴火也会很快烧完，而用完了就一无所有，只好饿肚子。他们白天要下地干活，晚上睡在冰冷的炕上，日子一长，实在是有些忍耐不住。情况好的时候，一天三顿还能有米饭吃，但没有菜，只有跑到老贫农家借点盐，回来化成盐水，大家用盐水就饭吃。

那时候，他们最大的奢望就是能吃上菜。有一天，集体户的户长对同学们说：“咱们已经有一个月没有吃菜了，下地干活觉得浑身无力。今天咱们都停半天，去山上找野菜，回来再到老乡家借点盐，咱们用野菜蘸盐水，改善一顿生活，饱餐一顿如何？”

大家听了，都高兴得跳起来。留两名女同学在家做饭，其余的人都上山找野菜。十点多钟，上山找野菜的人就回来了，大家欢天喜地地美餐一顿，只见十几个人围在锅台边，每人手里拿着头号大碗，碗里的饭都是两碗扣在一起的，像小山似的，吃起来都碰鼻子。野菜蘸盐水不知怎么就那么好吃，平日里叽叽喳喳的声音不见了，大家头不抬、眼不睁地往嘴里忙活着……

吃完饭，有人提议，“户长，咱们休半天吧，大家痛痛快快地睡半天。”

户长也觉得浑身疲劳，于是就满足了大家的要求。这一觉不打紧，一直睡到第二天早晨，还是贫协主席来敲门，把大家叫起来的。贫协主席是集体户的名誉户长，头一天没有看见这群孩子上工，就觉

得很奇怪，以为孩子们累了休息一天，也是人之常情。第二天早晨上工，老户长见孩子们又都没来，便觉得不对头。急忙赶来，叫开门，见都躺在炕上不起来，便上前挨个叫。大家好不容易支撑起来，把老户长吓了一跳。只见他们每个人的脸都肿得变了样，老户长问道：“你们干什么去了？怎么变样了？”

有一个同学吃得少，中毒较轻，便把头一天的事说了。老户长一听，马上到外屋察看野菜，一看就喊起来了：“你们这些孩子，什么都不懂，这哪是野菜！这种山菜有毒，你们都中毒了！”

说着，便往门外走去。

多亏老户长发现得早，他找来赤脚医生，又用当地的一些土办法给大家解了毒，没有几天同学们都复原了。

古家村虽然穷，但山里人心地善良、朴实。知青们得到他们很多照顾，那些往事都一一记在刘永好的心田里。他很早就暗下决心，等自己有能力的时候，一定要让这些朴实、善良的山里人过上富裕日子。这个理想在他心里埋藏了多年，直到许多年后，当改革的春风吹遍中国大地，刘永好顺应潮流下海创业，他选定的创业地点就是当年他插队落户、养育了他的古家村。因为，他熟悉这里的农民，他了解这里的农民。

2002年1月26日，刘永好被广州中山大学岭南学院聘为管理教育顾问。

2002年1月26日，刘永好被广州中山大学岭南学院聘为管理教育顾问。他在同该校几百名MBA座谈时，谈到了这段经历，他感慨地说：“我当了4年零9个月的知青，我觉得非常荣幸，因为这段经历锻炼了我的意志，锻炼了我的心态，锻炼了我的身体。在农村能够学到很多东西，使我了解了中国的农民，了解了中国的市场，懂得了艰苦创业，我觉得这是非常重要的一课，是一定要上的。”

二、创业：艰难的起步（1）

刘永好从1982年下海经商，亲身经历了国家对民营企业政策的变化，也饱受了许多创业的辛酸和磨炼。对于刘永好来说，吃苦受累的事他并不害怕，人们因为不理解给他白眼看他也无所谓。他最害怕的就是因为政策的变化使他辛苦创办起来的企业流产。因此，他说，在他的从商经历中，最要感谢的一个人，就是当时的新津县委书记钟光林，当时，是他批准了他们四兄弟搞科技下乡，带领农民致富，也是他在当时有人对民营企业的政策提出异议的时候，给刘永好吃下了定心丸。如果没有钟光林的支持，也就没有刘永好的今天。

1.“第一台国产音响”流产

改革开放之初，中国经济濒临崩溃的边缘，物质产品极度匮乏，生产力发展水平与发达国家的差距相差很大。恢复生产，恢复建设，以经济建设为中心，成为迫在眉睫的事情。

但是，在1978年的时候，要搞经济建设谈何容易？一方面“要钱没钱”；另一方面，1000多万的已经回城和即将回城的知青，加上城市里原有的待业青年，产生了前所未有的就业压力。

在解决经济发展所需资金方面，当时的国策是先引进国外资金“借鸡生蛋”。很快，可口可乐、松下、通用等国际知名企业来了，最早一批合资企业诞生了，作为当时利用外资的最大项目上海宝钢破土动工了。

“钱要用起来，人要用起来”，这是邓小平1979年1月17日会见胡厥文、胡子昂、荣毅仁、周叔弢、古耕虞5位工商业界知名人士说的话，这句话一传开，全国工商界为之震动。就在1979年1月17日中共十一届三中全会以后，一些上海的老工商业者以民间集资方式创办了“上海市工商办爱国建设公司”，后来被认为是中国第一家民营企业。紧接着，温州一个叫章华妹的小贩领到了据说是全国第一张个体工商户执照，北京的刘桂仙在一个小胡同里开办了首都第一家个体餐馆。还有一个

曾经在北京大栅栏街道办事处担任供销组长的叫尹盛喜的北京人，靠几千元贷款，带领一帮返城知青成立了“大碗茶青年茶社”，在繁华的前门大街上做起了买卖，若干年后，他将“大碗茶社”办成“老舍茶馆”，并在老字号林立的前门楼前站稳了脚跟。1981年6月，十一届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中指出：“一定范围内的劳动者个体经济是公有制经济的必要补充。”又过了几个月，在中共中央、国务院下发的一份文件中，第一次提出对个体经济要“引导、鼓励、促进、扶持”的8字方针。

闸门打开了。蕴藏于民间的财富创造力和创业活力“哗”的一下喷涌而出。可以说，允许个体私营经济发展的决策，为改革开放添加了源源不绝的、越来越强劲的经济动力。

从1978年起，农村实行家庭联产承包责任制，安徽省凤阳县率先实行包产到户，当年，他们卖给政府的粮食，相当于过去26年的总和。从1979年开始，中国开始进入改革开放的新时代。就在城市改革还没有形成浪潮的时候，拥有8亿农民的广阔农村率先进行了历史性的改革，实行家庭联产承包责任制，搞副业、办实体，农民开始从土地中解放出来。1982年，国家号召科技兴农，农村又出现了新一轮建设热潮。这时候，刘永好生活的古家村也开始实行包产到户了，政府鼓励在搞好生产的同时可以发展多种养殖，原来的社队企业不见了，取而代之的是集体企业，农村已经出现了专业户，农民的手里开始有点钱了。

二、创业：艰难的起步（2）

如果不是1980年春节发生的一件事，恐怕刘家四弟兄各自还守着自己的“铁饭碗”，稳稳当当地过日子。

1980年春节，当邻居们都在热热闹闹地置备过年的食物时，刘家却显得冷冷清清，因为没有钱，心里早就打消了过年要吃好一点的念头。不想，二哥刘永行4岁的儿子偏吵着要吃肉。而当时肉太贵，实在买不起。为精打细算，刘永行就花6块钱去买了一只鹅回家打算过年。但等到晚上准备宰杀时，才发现鹅早跑得不见了踪影，全家找了一两个小时也没有找到，快到嘴边的肉“飞”掉了。刘永行不得已在路边摆了个修理电视机和收音机的地摊，从初一到初七，短短7天，竟挣到了300多元钱。相当于10个月的工资。

干一星期就能赚到10个月的钱，这种做法如同一颗重磅炸弹在四兄弟的心里炸开了花。刘氏兄弟一商量：“既然能靠修理无线电挣那么多钱，能不能办一家电子工厂呢？”

促成刘永好兄弟下海创业的还有一件事，就是父亲刘大镛的去世。父亲刘大镛因为长期心情压抑，病得不轻，刘家兄弟每人每月给老人5元钱，但最终还是没有挽住父亲的生命。当时刘永好的工资每月38元，与爱人工资加起来不到80元，着实不宽裕。

我们不应该这样穷，我们不应当这样闲，四兄弟达成了共识。说干就干。雷厉风行，这是四兄弟的特点。四兄弟从小都是喜欢折腾点事的人，何况，对于学计算机的老大刘永言、学机械的四弟刘永好以及会修理家用电器的老二刘永行来说，生产电子产品是他们非常在行的事。

大哥刘永言从小就喜欢科技知识和小制作，还在上小学的时候他就会用牙膏皮和玻璃片自制显微镜和放大镜观看蚂蚁是怎样吃东西的，他自制的矿石收音机能够收听到四川人民广播电台的节目。小时候生活的古家村没有电，刘永言通过自己的钻研，做出了简易发电机

发电，使小灯泡亮了起来。后来，在新津县还没有一台电视机的时候，他就组装了一台电视机。1973年，在国营906厂当工人的刘永言因为专业技术特别出众，被推荐上了成都电子科技大学。二哥刘永行在1977年参加高考前在街道小修理铺修理收音机，是新津县首屈一指的修理师傅。刘永行是当年的理科状元，但由于家庭有“历史问题”，结果与大学无缘，录取到成都师范专科学校。刘永好因插队时在乡下表现出色，于1973年被推荐到四川省一所名叫德阳机器制造学校重点中专上学，学了3年，算是工农兵学员。当时他心里面觉得，工人、农民、解放军，有这样的一些群众组成的学员，心里感到特别兴奋，他每天沉浸在知识的海洋里，他第一次感觉到，读书是如此的快乐。德阳机器制造学校属于工科学校，那里的学生有很多时间在工厂里面实习，所以这段时间刘永好学会了很多有关机械的基础知识，比如画图、设计等，同时也进行了很多机械实践活动。他毕业后留校任教，教的是机械和电子，这两门都是他喜欢的课程。

刘永好所在的学校四川机械管理干部学校经常要对一些大型企业的、中央级的企业的厂长经理们进行短期培训。刘永好担任的课程是计算机在企业管理中的应用，这是一门崭新的课程，为了上好这门课，刘永好还买了一台计算机，为学校建了计算机室。为了帮助刘永好搞好教学，大哥刘永言带头，率领四兄弟一起动脑筋设计了一个音响，那个时候市场上根本就没有扩音器、音箱之类的东西，这样，中国第一台国产音响横空出世。他们给这台音响起名叫“新意音响”。

二、创业：艰难的起步（3）

这时候正好赶上四兄弟萌发了下海创业的想法，于是，刘永好拿着音响来到乡下想和生产队合作，创办电子工厂。他们出技术和管
理，生产队出钱，双方五五分成。这件事情很快报到公社。公社书记大发脾气说：“集体企业不能跟私人合作，不准走资本主义道路。”这样，刘氏兄弟的建厂美梦胎死腹中。

后来，每次提到这件事，刘永好都深表惋惜：“我们失去了一次机会，我们的音响只能成为我所在学校校办工厂的一个产品。后来，这个产品为学校创造了一定的价值，居然还被评为省级科技成果。如果当时我们做音响的话，现在我们有可能成为中国的电器大王，说不准的。”

尽管“第一台国产音响”没有获得“准生证”，但刘氏兄弟的创业激情却被点燃了。做一个受人羡慕的“万元户”，刘永好暗自在心底发誓。但在20世纪80年代初，能做什么呢？搞音响投资大，而且框框条条太多。思前想后，不如回到农村去，搞养殖业不需要太多投资，技术含量也低。更主要的是，农村已经有了改革开放的环境。

2.脱公服下海

创业的火花一经点燃就很难熄灭，四兄弟一有时间就凑在一起谈如何摆脱贫困的问题，他们有时候甚至通宵都在商讨他们的“创业大计”。1982年8月的一天，四川省新津县一家小院里，刘家四兄弟正式举行决定自己命运的方桌会议。

桌子的四方坐着刘家四兄弟：老大刘永言，毕业于成都电子科技大学，就职于成都906计算机所；老二刘永行，师范专科毕业，在县教育局工作；老三陈育新（刘永美），四川农学院毕业，在县农业局当农技员；老四刘永好，省电大毕业，在四川省机械工业管理干部学校教书。他们是当地的知识分子，手里捧着人们羡慕的“铁饭碗”。按理说，命运对他们够垂青的了，可他们却偏偏不安分。

在经过一番激烈的讨论后，三天三夜的家庭会议终于做出决定：“脱公服当专业户！”回乡创业，对于三哥陈育新是再熟悉不过的事了。他从两岁时因家庭困难过继给古家村一位姓陈的农民家起，就一直是农村户口，1978年参加高考时他已经在乡下务农12年，是两个孩子的父亲，当时他以超出录取分数线3分的成绩考上了四川农学院。大学毕业后成为人人羡慕的国家干部，摆脱了农民身份，如今，才工作不到半年，这个满脑子农药化肥、猪仔鸡娃的农技员，又想回到那片熟悉的热土上挥洒青春热血。他提议说：“我爱人是农民，就让我先辞职回家试验，砸了锅也还能靠两亩承包田过日子。”在成都当老师的四弟刘永好也不示弱，他握着拳头激情澎湃地说：“我1977年参加工作时拿28元工资，现在拿38元工资，工作5年时间才涨了10元钱。我情愿冒点风险下乡当农民，也不肯安安稳稳干一辈子穷教师。人生不过几十年，年轻不闯几时闯？”这充满着浪漫色彩的话语，道出一个热血青年发自肺腑的决心。

当时他们都太穷，没有创业的资金。找人借，谁能有多少钱呢？他们也曾经向当地信用社申请过1000元贷款，但在他们下海时的1982年，国家对民营企业贷款还没有任何政策，相关部门总是用“等一等，看一看”的态度推诿，贷款最后还是没批（关于民营企业贷款问题的相关政策直到10年之后的1992年才出台）。于是他们各自变卖了手表、自行车等值钱的物件，硬是凑足了1000元的资本，买了一些设备，又从县供销社购买了2000只小鸡。三哥陈育新在古家村成了家，有几亩自留地，他把住房改成育雏室，地里也种上西红柿、花菜、白菜等。他们种的庄稼在市场上非常受欢迎，但因为土地少，在种植上扩大不了规模。于是他们就往养殖业上发展。这样，以陈育新名字命名的“育新良种场”呱呱坠地。三哥陈育新也就在乡下当起了“育新良种场”的场长。一个充满传奇色彩的家族创业史就在这种简陋的环境中开始了。

二、创业：艰难的起步（4）

当“育新良种场”的养殖和孵化走上正轨，鹌鹑、鹌鹑蛋和鹌鹑饲料在市场上已经供不应求的时候，1984年，陈育新率先提出辞职，以便把整个精力投放在他们的养殖和孵化事业上。“辞职”这个词，现在人们听起来已经习以为常，但当时私营企业命运难料，只有国营企业才有可靠的生活保障，那时人们要辞去有保障的“铁饭碗”，真是需要很大的勇气，同时也要承担很大的社会压力。陈育新作为四川省第一个提出“停薪留职”的人，在社会上自然也引起了很多非议。1985年，四兄弟的事业超常发展，二哥刘永行于是向新津县教育局递交请“备案除名”的辞职报告，准备与陈育新“共担风险”，并打定主意“如果失败，我和老三另找出路”。尽管教育局很长一段时间不批，但刘永行还是毅然走出来了。随后，1986年，大哥刘永言正式辞职全身心投入。刘永好因为在学校上班，时间比较自由，到1987年也正式递交了辞职报告。当时他们已经积累了1000万元的财富。

因为三哥陈育新和二哥刘永行先行下海，按照四兄弟商议的结果，他们理应多得一些股份，但随后，他们自愿要求与其他兄弟的股份同等，放弃了原定他俩比别人多的股份。

3.从人民教师到市场小贩

最初的创业是艰辛的。他们刚到古家村的时候，连一把剪刀都舍不得买，而是找了两块废钢自制；没有孵化箱，他们就到货摊上收购废钢材，然后到工厂租用工具自己做，大年三十晚上他们兄弟四人竟在一起敲废铁桶制作孵化器。为了建工厂，刘永好从成都买来一拖拉机旧砖，而古家村道路狭窄，连拖拉机都无法进村。旧砖被卸到两公里外，刘永好带头，几个农民兄弟帮忙，手抱肩扛，愣把一车砖给搬进村。那一天是1983年的12月8日，天气异常寒冷。当有人向他重新提起这个日子的时候，刘永好显得异常兴奋：“你们好厉害，我差点忘了！”

当真能忘得了吗？创业之初是如此的艰辛，一切只能依靠自己的双手。那时，刘永好既是司机、养殖员，又是销售员和决策者，每一道程序、每一处细节，他与兄弟们都必须亲力亲为。

当真能忘得了吗？在古家村，刘永好首先种了一季良种番茄，产量高出了同村的其他农民5倍；后来又饲养良种鸡，孵化良种鸡雏；渐渐地又扩大规模，自制了一套可繁育两万只种鸡的设备。

当真能忘得了吗？还记得他们自制的孵化器在第一次使用的时候，因为买的是处理的电子器件，稳压器就冒起了烟。第二次使用时，就在小鸡孵化到将要出壳的头一天晚上，由于白天太劳累太疲倦，睡得太沉了，结果夜里电压过高，他们买的处理产品继电器又烧坏了，将要出壳的小鸡全被烧死。

当他们的第一批电孵鸡终于出壳时，刘永好高兴得像个孩子。但有了自制的孵化设备，并不等于就有了钱。不说别的，光是种鸡蛋的收购就够折磨人的。那个时候国家恰好进口了一批良种鸡，分散给成都周边各个县，每个公司大概有十几只，然后又分散到各个农户家里。刘永好听说后，决定找到这些农户，用比市场高一倍的价格收购这些良种鸡孵出的鸡蛋。收购很辛苦，最初，他天都要骑上自行车，带一个竹筐子，到几十公里甚至上百公里的地方去寻找这些良种鸡。因为他收购的价格高，有的人听说后会谎称他家养的是良种鸡，跑很远的路过去看，发现不是，然后又找，确实找到了，就跟农户签订合同，买他的鸡蛋。以后每隔两三天就会过来转一圈。有一次收购了200多个蛋，回家的时候已经是晚上10点多了，途经田坎的时候，一只狗突然蹿出来，朝刘永好狂吠，刘永好没理它，继续往前骑，结果这只狗就扑过去朝他的脚后跟狠狠咬了一口，一阵剧痛使刘永好从自行车上摔了下来倒在田坎里，全身湿透了，200多个鸡蛋只剩一个是好的，其他全部摔坏了。俗话说，“男儿有泪不轻弹”，可这次刘永好真的给气哭了。一是哭这几天挨家挨户收鸡蛋的辛苦全白费了；二是这些收鸡蛋的钱是向亲戚、朋友借的；三是他们的一些鸡已经订出去了，正

等着收鸡蛋回去孵小鸡。刘永好气愤极了。捡了一块砖头向那个狗扔过去，感觉还不解恨，又骑着车去追狗跑了好大一圈，愤懑的心情才渐渐平息了下来，拿着仅存的一只鸡蛋回到家中，已经快凌晨6点了。

二、创业：艰难的起步（5）

最初创业之时，如果说身体上的辛苦还能够忍受的话，遭人白眼却是让人难以忍受的。谁能理解放着好好的工作不去做，却下乡来当农民呢？这四兄弟准是想钱想疯了。

当然，也有人对他们深表同情的。

有一天，刘永好正在市场上守着两筐无人问津的雏鸡发愁，突然来了好几个年轻人要买100只雏鸡。刘永好非常高兴，在收钱时却突然愣住了：这几个买鸡的年轻人就是他以前教过的学生啊！

“你们在工厂上班，买这么多小鸡做什么？”

“刘老师，我们已经观察很久了，看见一直没有人来买你的鸡，知道你丢掉工作当农民不容易，我们想帮帮你。”

一席话顿时让刘永好心中产生一股暖流，是啊，当老师虽然挣钱少一点，但旱涝保收，风吹不着，雨淋不着，也很受人尊敬，毕竟，这是太阳底下最光辉的职业啊。辞职下海创业，现在的自己，跟鸡贩子没有什么区别，有时为争摊位，还要同其他鸡贩子怄气、争吵。

刘永好最终还是谢绝了几位学生的帮助，他感谢他们的关心，但认为自己不需要同情，认定的路就要走下去。自下海创业以来，饱受了磨难和挫折，饱受了委屈和白眼，但这是自己认定的路，他感到无怨无悔，虽苦犹甜。就这样经过一个多月的努力，他终于把两万只雏鸡全部卖掉。不仅收回了成本，还了欠债，还净赚了几百元钱呢。

从受人尊敬的人民教师到值得学生同情的市场小贩，这中间不仅有身份上的差距，也有心理上的差距。这是刘永好商业人生的第一次磨难。这使他的创业心理逐渐成熟。他的脸皮变“厚”了，内心也更加坚强了。

付出总有回报，第一年，刘氏兄弟把当初的1000元变成了3000元；第二年，把3000元变成了1万元。到了第六年，1000元钱已经变成了1000万元，那时是1987年。这是他们创业的“第一桶金”。

当然，这是正的收入。他们也有负的收入，他们有过把1000元变成500元的经历。

4.第一笔“大”生意

经过一年的辛苦，四兄弟“合资”的良种鸡孵化场终于有了可喜的进展，孵化的小鸡开始供不应求。1983年4月的一天，资阳有一个叫尹志国的专业户找到他们，一下子下了10万只小鸡的订单。这可是笔大买卖，四兄弟顿时被喜讯冲昏了头脑，他们立马四处借钱，购买了10万只种蛋。想到这一批生意做下来，会有良好的收益，兄弟四人开始编织他们的美梦。

尹志国带来一张信汇单，当天到良种场拉走了两万只雏鸡。但过了几天仍然不见款到，场里的工人赶紧去催款，工人去后感觉有些不对劲，忙回来报告。他们赶到信用社询问，才知道尹志国在汇款问题上耍了花招。可是，当他们赶到尹家时，呈现在眼前的却是一片凄凉景象：满屋子的死鸡，满屋子的苍蝇。尹志国的妻子哭诉说她的丈夫把鸡拉回家时，用塑料薄膜盖着，因温度过高，鸡全部死了，自家孵房孵的鸡也因技术问题全部死了。她那只有几岁的儿子，瞪着惊恐的眼睛看着他们。听尹志国的邻居说：尹志国这几天几次想上吊自杀。

“下单的人已经跑了，他老婆跪在地上，让我们饶了他。看到这个样子，我们也没有什么好说的。但剩下的几万只小鸡马上就要孵出来，而我们又没有饲料，这时候又是农忙季节，农民不会要，借的钱又要马上还，我们真的是绝望了。”回忆当时的情景，刘永好依然心有余悸。

二、创业：艰难的起步（6）

意想不到的灾难犹如晴天霹雳，一下子把四兄弟的事业推向绝境。当初集资的1000元钱全花在设备上了，拆了也不值几个钱。为了买种鸡蛋，他们已经欠了不少的债。这边欠款还不上，那边又成了呆账收不回来，而预定的8万只鸡还在陆续孵化出来，滞留的这些小鸡每天要吃价值上百元的饲料，哪有这笔开销？

眼前这种局面，是谁也没有料想到的局面。四兄弟才真正体验到了什么叫“灾难”，什么叫做“精神压力”。怎么办？四兄弟再次召开碰头会，商量着究竟是从岷江的桥头上跳下去，人死账清，从此一了百了，还是隐姓埋名远遁新疆，像那躲债的尹志国那样？那次会议，显得异常的悲壮，大有“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返”的慷慨气势。最终，他们还是决定留下来，不逃难、不躲债，正视现实。好在他们手里有的是种鸡，剩下的就是如何把种鸡变为现钱的事。

8万只种鸡要在短时间内一下销售完谈何容易，当地市场根本消化不了这么多雏鸡。四兄弟再次意识到问题的严重性，在当时的情况下，如果不火速到城里销售，只有坐等破产。于是，兄弟四人连夜动手劈毛竹削篾片编竹筐子。

以后的十几天，每天都是这样：每天凌晨4点起床，风雨无阻，蹬上3个小时的自行车，赶到距家40公里以外的成都浆洗街农贸市场卖鸡雏。没有想到的是，农贸市场的个体商贩们个个都有自己的“势力范围”，对于初来乍到的刘永好来说，想在他们中间夹个塞简直是门都没有。他磨蹭了一天，也没有找到安身之处。但带出来的鸡雏是不能再带回去的。白天不让他摆摊，晚上也没地方睡觉，刘永好向一位好心的看门老大爷借了一张板凳，坐了一夜。第二天，他终于靠诚恳和执著打动了别人，得到了一块地方，才把带来的鸡雏卖出去。

其他兄弟也和刘永好一样，一连十几天，天天去农贸市场叫卖，他们用土喇叭扯着嗓子叫卖，嗓子喊哑了，人也累瘦了，每个人都掉

了10几斤肉，碰到下雨天摔得跟泥猴似的。但8万多只鸡雏也竟然全部卖完了，最后竟也还赚了1万元。

5.面临夭折

刘氏四兄弟在创业之初，为了确保创业不是“走资本主义道路”，没有“拉社会主义后腿”，曾跑到县里找到当时的县委书记钟光林，问“回乡创业要不要得？”钟光林很开明，爽快地回答说：“没啥子问题嘛！”只是随即又附加了一个条件：“你们要带起10户专业户。”

一年之后，到1983年底，育新良种场达到了孵鸡5万、孵鹌鹑1万只的规模，并带出了11户专业户，完成了县委书记交给的任务。

四兄弟的养鸡场风头正旺，他们走在了农村致富路前列，不仅自己致富，还带动那些仍然还很穷的乡民们。他们的事业一尝到了甜头，就动员古家村和附近的村民一起来走科学致富之路。

在他们的带动下，新津县在那几年靠着养鹌鹑这一条致富路，硬是把原先的贫困帽子甩掉了。县里形成了以运输、编笼、饲料及肉蛋加工等专业分工为特征的“一条龙”生产配套体系。至今，养鹌鹑这一传统优势行业还在新津县保持着，每年饲养鹌鹑400万只，年产值在1亿元以上，成为全国最大的鹌鹑养殖基地，是一个充满活力的鹌鹑王国。

1986年11月，全国的“星火计划”工作会议在成都召开。国务委员、国家科委主任宋健到正在大力发展着养殖业的古家村来视察。他看到这个过去很穷很落后的村子已是一派欣欣向荣的新景象：一幢幢的新建小洋房掩映在绿树与翠竹之中，村中新修了街道，车来人往，人们的脸上是自信与幸福的微笑……

二、创业：艰难的起步（7）

宋健看到这些，心里很激动，就在刘家四兄弟的养殖场办公室里提笔写下了一行大字：“中国社会主义经济的振兴寄希望于新一代企业家。”

临走时，这位领导人再三地叮嘱兄弟四人，“你们放心大胆地干吧。我希望下一次见你们时，你们已干得更出色了！”

刘家四兄弟当时感动得涌出了眼泪。他们没想到国务院领导会这么器重他们的事业，会对他们办养殖场给予那么高的评价。他们希望这条致富之路能够就此在他们的脚下延伸开去。

天有不测风云，尽管希望集团风光无限，却面临了一场濒临倒闭的危机。1988年至1992年，在邓小平南巡讲话前夕，国内左倾思潮泛滥一时，许多人还在民营企业究竟姓“资”还是姓“社”的问题上纠缠不清。也就是在这段时间，县里的领导不来了，中央的领导更不来了。刘氏兄弟也不知道是怎么回事，只是仍然专心做自己的生意。

事实上，当时民营企业并没有开放的发展环境，民营企业进入市场要承担更多的道德压力。早期的民营企业发展没有贷款，没有经营执照，只能借国有企业的牌子进入市场，就是所谓的戴红帽子。很多民营企业往往只能靠来路不明的贷款起步，一开始资产负债表上就已经负债累累，一起步，就要冒着资产随时被收归国有的危险，还要顶着非法集资等罪名（如贿赂银行、挪用公款、注册资本不实或抽逃资本金等）。

尽管在1987年，国家刚刚修改同意了《个体工商户管理暂行条例》，正式以法律的形式承认了个体工商户的存在。在1988年修改的《宪法》中也明确写道“国家允许私营经济在法律规定的范围内存在和发展”。也就是说，国家已经立法承认了私营经济的合法地位。但在当时，私营经济究竟是公有制经济的必要的有益的补充还是走资本主义道路，一时之间还是人们争议的话题。1989年，私营企业从一年前的

20万家锐减到只有9万家，个体工商户的从业人员也锐减了360万人。私营经济基本上处于停滞状态。

但也就是在这个时候，有关部门找到刘家兄弟，说他们的经营违背了国家的有关法律，雇用的工人数量过多。按当时的规定，个体工商户生产经营聘请的人不能超过8个，而希望饲料公司聘用的人先是10个、20个，后来增加到80个，甚至已达100多人，属于剥削，是走资本主义道路，按照有关规定将关掉希望饲料公司。也就是在这期间，刘氏兄弟突然间感到买原料和运输受到了限制，到其他地方办事也受到了限制。

这场灭顶之灾让刘氏兄弟感到非常震惊，也非常不甘心。经过这几年含辛茹苦的创业，希望饲料在国内已经小有名气，更重要的是，这其中注入了四弟兄太多的心血。无奈之下，他们又找到曾经关心和支持过他们的县委书记钟光林，要求将希望饲料公司捐给国家，只要不被关掉。

当时，钟光林沉思了一下说，我没说过要收你们的企业，你们干你们的嘛。我相信你们是没有问题的，因为你们搞的是养殖业，搞的是科技兴农，而且带动了很多专业户。

后来，在钟书记的帮助下，在有关部门的斡旋下，希望饲料公司终于得以生存下来。

到1990年元旦，希望饲料的月销量达到了创纪录的4000多吨，大大超过了成都正大有限公司。到1993年达到15万吨，一下子跃居四川省乃至整个西南地区第一位。

二、创业：艰难的起步（8）

直到如今，每当谈起这段曾经面临夭折的历史，刘永好依然感叹不已：“从创业时自筹的1000块资金到干到1000万元，我们干了6年，这6个年头真辛苦！那个时候尽管国家的政策允许我们试一试，但是限制还蛮多。首先，雇工不能超过8个人，超过就是资本主义。6个雇工就是社会主义。其次，银行不给贷款，土地不能买卖，公司不能组建……我们当时的想法就是让希望能够活下来，即使是无偿送给政府。”

6.希望从这里诞生

刘永好清楚地记得，“希望”二字最早是老父亲殷殷教诲时常说的词。1979年，父亲刘大镛因病离开人间。临终时给刘氏兄弟留下了这样一句话：“我一生想为国家多做点事，但是没能如愿，而你们大有希望。”是啊，中国开始了改革开放，国家、个人怎能没希望？

新津县原是四川有名的穷县，但是，1983年，当地的银行却发现：一些原先赤贫的农民竟跑来存款来了，而且一下就是200元，当时城里一个人的月工资也就几十元钱，农村尽管实行了多种形式的农业生产责任制，尤其是土地联产承包责任制，但农民的收入远远赶不上城里人的工资收入。因此，作为存款来说，200元钱可不是一笔小数目，这200元钱的来路可真值得怀疑啊。银行于是展开调查，结果发现了刘氏兄弟这个创业典型。

1986年，刘氏兄弟创办了专门研究饲料的科学研究所，取名就是“希望”。1989年，刘氏四兄弟为“希望”注册了商标，1991年，组建成都希望集团。刘永言为董事会主席；刘永行为董事长；刘永美为总经理；刘永好为总裁、法人代表。

1992年，“希望”在重庆建立了第一个分公司，不久，邓小平南巡讲话发表，“希望”又比别人抢先了半拍，实现了在全国市场的大突破。这一年，四兄弟和平分家：老大刘永言主要从事电子工业，老三

刘永美（陈育新）从事房地产行业，老二刘永行和老四刘永好共同经营饲料行业。

1995年，“希望”又再次有新突破，刘永好和二哥刘永行以长江为界，“划江而治，分区治理”，刘永行主持“东方希望”，刘永好坐镇“南方希望”。

1997年，刘永好剥离南方希望集团中部分资产并追加投资，以亿元注册资本成立了具有独立法人资格的“新希望集团”。集团所共有的品牌“希望牌”饲料系列，以品质优良、服务周到而风靡大江南北，占据全国饲料市场份额的10%以上，成为中国民族饲料工业的佼佼者。此时，新希望集团已不再是传统的家族企业，而成了产权明晰、职责分明的现代企业。

1999年，新希望集团全年销售量增长14%，利润总额取得历年最好成绩。

2000年，新希望实现产值近40亿元人民币。为此，刘永好在2000年被美国《商业周刊》评选为“2000亚洲之星”。新希望集团亦获得中国企业协会授予的企业杰出管理奖。

新希望集团现有上万名员工，在全国遍布近百家企业，在越南、柬埔寨等东南亚国家也建有数家工厂。新希望的产业范围已涉及饲料及食品、房地产、金融与投资、精细化工、电子信息、国际贸易等领域。

刘永好带着他的“新希望集团”，一步一个脚印，从小到大一路走来，每一步都走得格外坚实，不仅为主业的发展奠定了坚实的基础，而且还大踏步地成功地实现了产业转型。他希望他的新希望集团形成“七八千人搞饲料，年利润两个亿；七八十人搞房地产，年利润两个亿；七八个人搞金融，年回报至少两个亿”这样的产业格局。

三、发展之道：“经营”三层次（1）

“到现在，仍然很难想象经过那么多风风雨雨之后，我终于见到民营企业得到这么广泛的认同，我很自豪我的企业拥有今天的成果。”作为中国首家民营企业集团总裁，作为中国第一批民营企业企业家，刘永好在回顾创业历程的时候感慨良多，简短朴实的语言背后不知隐藏了多少不为人知的酸甜苦辣。

作为20年屹立不倒的企业，刘永好一直在关注民营企业的成败兴衰。他的一个理论就是要学习失败，只有失败才能教会人不再失败。在民营企业中，确实存在各领风骚三五年的现象。他认为，从总体上来说，这是符合发展规律的。因为市场经济早期，机会很多，一些人抓住机会，短期内崛起很正常，但是由于产业周期性、过渡性，或者产业选择本身出了问题等原因，造成每隔3~5年一次调整。对于那些遭遇“滑铁卢”的企业，刘永好认为有几点值得反思。第一，没有形成主导产业，也就没有核心竞争能力；第二，有的企业是抓住历史的机遇迅速成长起来的，但当时代给予的机遇不断变化时，还试图去按旧有的思维定式去运作；第三，有的企业创业做得很好，但内涵性增长不够，缺乏可持续发展的长远动力。

总结新希望集团20年来的发展历程，刘永好则不断强调“脚踏实地”4个字。至今，他依然认为自己做得还不算成功。他说，“成功没有一个绝对的标准。有很多企业都说，我们要在多少年内达到世界500强，我听到很多这样的话。在15年前、10年前、5年前，我都听到过这样的话。可是，现在说这句话的企业都已经没有了。越是要急着达到世界500强，倒下去的速度就会越快，你朝着这个目标不是脚踏实地地去做的话，往往就奠定了失败的基础，失败的可能性就会更大。毕竟，你在进步的时候，别人也在进步。”

刘永好认为做企业要有危机意识。他在2006年8月18日由中国企业家杂志社和上海市经济委员会联合主办的“中国企业领袖年会?2006年

上海论坛”的演讲中说：“20多年来能够在市场上拼搏，有一定规模，有一定实力，并且能够得到社会认同的企业不多，我为我们的企业能够成为这样的企业而感到骄傲。”“假设再过24年我还能够站在这儿，我们的企业还能够站在这儿，我们的民营企业家们都还能够站在这儿，那么中国的经济就大大发展了。”

2006年8月18日，刘永好应邀出席由中国企业家杂志社、上海市经济委员会联合主办的“中国企业领袖年会?2006年上海论坛”，并作了题为《上海是中国民营企业的天堂》的演讲。

刘永好用三个层次的“经营”，来概括新希望由小到大，由弱到强的发展之道。

第一个层次是产品经营。刘永好说，产品是企业生存的基础，企业必须有自己的产品，而且一定要脚踏实地地做产品，不然就会产生“泡沫”。他说：“希望集团是依靠饲料做起来的，现在还在做。以前在国家计划干预和市场自发调节的‘双轨制’的条件下，有很多倒买倒卖的机会，我们都没有做；房地产热时，证券热时，我们也有很多机会，我们都没有做。我们用了近20年的时间一心把饲料这件事情做大、做好，为事业的发展奠定了很好的基础。”

第二个层次是品牌经营。刘永好说，品牌是企业做好的保证，产品要实现飞跃，必须以品牌为支撑。“养猪希望富，希望来帮助。”这句话在四川是家喻户晓的。刘永好的饲料事业被人戏称为“从鸡屁股里抠钱”的行业，而他对于广告的投入却是大手笔，近几年来，集团的广告宣传费几乎年年都上亿。

三、发展之道：“经营”三层次（2）

第三个层次是资本经营。刘永好说，这是企业做大做强的有效手段。正是在资本运作层次上，新希望的发展令许多人难以置信，尤其是对于像饲料行业这样一个传统行业来说。众所周知，随着市场竞争加剧，农产品与饲料业的利润越来越低，1999年全国有万家饲料厂亏损，2000多家倒闭。刘永好说，当时就可以预见，饲料业将出现如彩电、空调一样的价格大战。这时候，企业有了一定的资本积累，战略选择变得至关重要。

从1996年开始，新希望集团聘请了专家学者、业内人士等组成专门的研究机构对企业的未来进行战略研究。在分析了国内外企业成败的案例后，刘永好决定向香港首富李嘉诚学习，抓住时机搞多元化经营，使资本得以迅速扩张。

“一个行业一旦由垄断走向开放，会迎来一个迅速膨胀的短暂时期，这是历史赐予的机会，时间不多，机会也不多。”善于学习和思考的刘永好看问题非常具有前瞻性，他看到了市场的空白，抓住了难得的机会，成功进入金融领域。根据刘永好的判断，民营企业是中国经济迅速成长的部分，确实迫切需要一个为它们提供服务的银行，一旦设有这样的银行，肯定回报可观。因此，在民生银行从1993年提案起，到1996年成功组建，再到2000年的上市，整个过程，刘永好一直眼光超前，最终成为民生银行的最大股东，现在每年有几千万的红利。

应该说，刘氏兄弟完成了家族产业的产权明晰，这是向现代化企业转变的第一步。1997年初成立新希望集团，在产业分布上不仅以饲料产业为主，而且在建立现代企业制度、资本经营和适度多元化发展上进行新的探索，这是第二步。1998年新希望农业股份有限公司在深交所上市，这是新希望集团抓资本运营走出的第三步。也就是刘永好

经常说的企业经营的三部曲：“产品经营是一分一分地赚，品牌经营是一毛一毛地赚，而资本经营是一块一块地赚。”

刘永好说，“在企业的发展过程中，产品经营、品牌经营和资本经营都很重要。我们做过很多研究，认识到企业的发展必须依赖坚实的基础，即产品经营，包括服务产品。基础不扎实，一有风吹草动，企业就会发生危机。只有通过产品经营，培养企业的市场意识、人才的团队意识，增强企业的核心竞争力，完善企业管理架构，企业才能持续发展。同时，产品经营必须与品牌经营结合在一起。品牌不仅仅建立在产品和服务的质量上，更重要的是取决于企业的社会责任感、信誉和社会的认同。只有当企业建立良好的品牌形象，企业才能加速发展。”

“资本经营则是企业做大做强的必由之路，但必须以产品经营为基础，否则是沙漠上的大厦，一阵狂风就能吹倒，而且建得越高，倒的可能性就越大。除非有特殊的运气，单纯搞资本经营很难成功。相反，做好了产品和品牌经营，资本经营就能给企业带来倍增的效应。”

“在这三者中，做产品经营最难。我们刚创业的时候，养鹌鹑，每个鹌鹑蛋赚一分钱。品牌经营则上了一个台阶，利润率扩大。到了资本经营阶段，企业发展就能出现飞跃。从20世纪90年代初开始，我们就收购兼并了一些企业，到现在为止，我们收购了40来家企业，基本上都是亏损的国企。通过企业并购和资产上市，企业取得了前所未有的发展速度。在国内做资本运作和企业收购兼并，我们实践得比较早，也比较成功。”

一、餐桌上发现的商机 (1)

刘永好和三个哥哥被逼上了创业之路的原因很简单：为了让孩子过年的时候能够吃上一点肉。20世纪80年代初是物质匮乏的年代，那时，解决12亿人民“吃”的问题是一个大问题，因而其中也必然蕴藏着巨大的商机。刘永好和他的兄长牢牢抓住这个机会。他们养鸡、养鹌鹑、做饲料，做与吃相关的产业。养鹌鹑，他们做成了世界第一。改行做饲料，又成为中国饲料大王。

1.世界鹌鹑大王

当孵化小鸡的工作正顺利进行着的时候，大哥刘永言出了一个主意，说有一种叫鹌鹑的鸟，下的蛋虽说个儿小，但比鸡蛋还贵，营养价值特别高，朝鲜人说它是下“金蛋”的鸟，养这种鸟经济效益特别高，有许多农民就是因为养鹌鹑而走上了致富之路。

大哥的提议立即得到三兄弟的响应。于是，四兄弟开始了他们迈向中国内地首富万里长征的第一步——养鹌鹑。

于是，刘永好夫妇所住的宿舍楼的阳台上，一个高高的木笼占据了整个空间。木笼被隔成8层，每层养40只小鹌鹑。40天后，鹌鹑开始下蛋了，一天能捡200多个蛋。阳台上养鹌鹑仅仅只是鹌鹑饲养的第一步。养鹌鹑并不是一件容易的事，如果没有成熟的技术，鹌鹑可能在几天之内就会死亡。刘永好在养殖过程中，不断探寻鹌鹑的喂养方法。刘永好的爱人李巍充分发挥了曾当医生的优势，她找到华西医大的同学买了一袋蚕蛹，让刘永好拿到乡下打磨成粉。饲料里该加多少蚕粉，放多少克土霉素最合适等，小鹌鹑长大的每一个细节李巍都一一记录下来，这为后来希望集团的饲料在四川这片希望田野上横空出世提供了最原始的资料。

随着鹌鹑蛋越下越多，刚开始刘永好跟着二哥刘永行跑市场，沿街叫卖。随后他在成都市青石桥菜场租了个门面，每天起早贪黑地在那里搞批发。那段时间，他每天早晨5点钟就起床，每天天不亮就要去

守摊点，到了很晚才能回到家里，一天两头黑。随着鹌鹑蛋生意越做越大，青石桥门市搬到了城里最大的集贸市场东风市场开了一家店，每天店里都堆放着数十万只蛋，近的销往重庆、西安，远的是新疆、北京，还有老外的订单。

刘永好的鹌鹑越养越多，需要的鹌鹑饲料越来越多。当时新津县粮食局有一个饲料工厂，但它生产的是鸡饲料，而且是计划生产，凭票才能买到的。当时的粮食也是凭票供应的，没有粮票就买不到玉米等粮食。当地农民因为养鸡有指标，可以领到饲料票，刘永好不是当地的农民，没有饲料票，只能到农村去收购农民的饲料票，因为有些农民用不完。但是用饲料票买到的是鸡饲料，鸡饲料养鹌鹑是不行的。于是他们在买了鸡饲料后，就研究怎样让鸡饲料变成鹌鹑饲料。慢慢就学会了加氨基酸、蛋氨酸、胨氨酸，学会了加鱼粉，学会了加一些蚕蛹，又学会了一些动物营养的配方。

鹌鹑饲料就这样大批量地做成了。后来有些农民将富裕的粮食私下卖了，私下卖的粮食比凭票供应的价格高一点。刘永好常到市场上去买这种“议价”的玉米原料，生产鸡饲料、鹌鹑饲料。同时因为四川是养猪大省，有很多人养猪，他们自己也养猪，所以也生产一部分猪饲料。

那时候，为了减少成本和损失，各有所长的刘家四兄弟发挥各自的特长，开始搞科研，他们很快便摸索出一套用计算机配料选种的方法，并且摸索出一条经济实用的生态循环饲养法：用鹌鹑粪养猪、猪粪养鱼、鱼粪养鹌鹑，使得鹌鹑蛋的成本降低到和鸡蛋差不多。对此，三哥陈育新非常自豪地说：“我们四兄弟的知识面加起来，比较宽，做农业有时就要有工业的思维，用其他思维去做，所以我们优势一下就迸发出了，就是全国都很难找，不只四川。”

一、餐桌上发现的商机（2）

刘家四兄弟为中国的鹌鹑养殖业在科学技术开发上做出了贡献，他们研究出了“鹌鹑红羽、麻羽杂交鉴别雌雄离种体系”，还有整套的饲养鹌鹑技术，这些已被列入国家级“星火计划”项目。

到了1986年，育新良种场已经达到年产鹌鹑15万只的规模，鹌鹑蛋不仅贩卖到国内各个城市，而且冲出亚洲走向了世界。刘永好则在这个过程中实实在在地显露了他的销售才能。“我们成了全国鹌鹑蛋批发中心，我们已经把鹌鹑养到了所能达到的最大规模。在我们带动下，整个新津县有1/3的农户养鹌鹑，最高峰的时候全县养了1000万只鹌鹑，比号称世界鹌鹑大国的德、法、日还要大，我们是当之无愧的世界鹌鹑大王和世界鹌鹑蛋大王。”

2.一业旺，百业兴

从事鹌鹑养殖业后，刘永好兄弟结合鹌鹑不同阶段对饲料营养的不同需要，对各种原料、药品、添加剂作认真分析，积累养殖经验。他们常常深夜还在查资料计算数据、设计配方，然后把这些配方拿到厂里做对比实验，研制出了鹌鹑系列饲料。随着鹌鹑业的发展，鹌鹑饲料供不应求，这一市场需求促使他们增办了一个饲料加工厂。

1986年春节前后，养鹌鹑热浪汹涌，购饲料的人越来越多，每天排队买饲料的人群足有好几百米长，有时甚至还需要托人“找关系”、“开后门”。有一天甚至还把厂里的大门和围墙都挤倒了，后来只好请公安局出动维持秩序。二哥刘永行的妻子郑彦初（化名燕子）在《我与永行》中，对当时买鹌鹑饲料的火暴场景做了这样的描述：

一天，一个老大爷拄着拐杖，找到生产车间张主任哭，说家里的鹌鹑快饿死了，自己已排了一天队，已经站不住了，可要轮到自己还早呢！车间主任心酸了，找到永行。永行看见年迈体弱的老大爷为买饲料受这样的苦，心里的滋味并不比他当初卖小鸡时好受，破例为老大爷开了“后门”。

别人让给了我（燕子）一张购饲料的票，因为我弟弟也喂有鹌鹑。正在称料时，永行看见了，很惊奇我没有排队居然手里有票，立即阻止工人称料给我，称好的饲料也给倒掉了。我气得一路哭着回家。晚上他回到家里，我气愤地对他说：“我家里的人需要饲料，我从来没有为他们开过一次‘后门’，今天的票是别人让给我的，哪一个人有你这么认真！你这样做哪一个人说你好？”

他说：“奇怪！我做我的事，我管人家说我好不好！‘后门’不堵好，外面站队的人就要多站几天。说不定根本就轮不到！今天那个老大爷实在太可怜了我才破例让他先买。每天有多少老年人在排队你知道吗？只要没有人开‘后门’，人人都有希望买到。你要为家里人买，你也去排队，我是厂长，你要带好头！”

“天天都挤那么多人，排那么长的队，你让我咋去排？”

“你就排不得啦？几十岁的老人都在排队。你可以凭关系，人家没有关系的人咋个办？”

“我家的亲戚说你六亲不认！”

“他们要把这种行动看成六亲不认，我也只好六亲不认了！我不认他们，他们也可以不认我嘛！”

“自家办的饲料厂连我都买不到饲料，真是怪了！这是天下奇闻！我看你是标准的‘假正经’！”

那时候，鹌鹑饲养在整个新津县城里狂热地发展起来。教师没有心思上课，医生上班也在与病人讨论鹌鹑。城里人几乎家家都搞起了养殖业，刘氏兄弟成了成都地区最大的鹌鹑养殖户。附近地区的养殖户的鹌鹑苗都是从他们这里进的。

一、餐桌上发现的商机 (3)

鹌鹑的繁殖周期确实太短了，而鹌鹑市场的发展又确实太快了，一时间新津县城都变成了一个“鹌鹑王国”。当时人们车上拉的、手上拿的，几乎全是鹌鹑用具，拉纸箱的、运饲料的、卖煤油灯的、卖罐头玻璃瓶的，人们几乎全部都在为下“金蛋的鸟”忙碌。真是一业旺，百业兴，城里也突然出现了许多有关鹌鹑养殖的专业市场，纸箱业、竹编业得到迅速发展，连杂货行也沾了光。这是全县人民最难忘的一年，也是四兄弟最忙碌的一年。这一年，村民都富裕了，草房换成了新楼房。

鹌鹑的生意太好了，好得让人发愁，因为鹌鹑养殖户越来越多，市场就迅速冲向了饱和。刘永好粗略算了一笔账，他们从7分钱一个蛋开始做起，从配方、技术、养殖方面入手，使得成本降低到两分钱。当时他们养种鹌鹑15万只，孵化率是90%，只需要十几天，鹌鹑孵出后就在市场上卖5毛钱一只，还供不应求。鹌鹑越养越多，也越孵越多，利润率可以说翻了十几倍、几十倍。养鹌鹑的养殖户越来越多，下一步将会呈几何数的增长，可是大家都在养鹌鹑、卖鹌鹑，谁来购买这高价鹌鹑呢？谁又能吃得多少鹌鹑呢？当时他们的生意最好的时候好到什么程度呢？就是每天坐在家里等着生意上门，每天净挣两万元。这在当时来说，可真算是不小的收入，而且还在不断地增长，有时可能3万、4万。市场超常发展，刘氏兄弟对鹌鹑饲料严重供不应求的局面深感忧虑。这样无限制地发展下去的话，其中潜藏着巨大的危机。市场无序发展必然带来恶果，鹌鹑养殖业必然会滑坡，遭受损失的就是农民。由于当时的县委书记宣传过他们几兄弟，方圆几十里的人都知道县委书记和刘氏兄弟的名字，一旦鹌鹑市场崩盘，人们手里的鹌鹑卖不出去，听到的不会再是因养鹌鹑而修起楼房的人们的感激，相反，会听到因无计划发展赶上风潮而亏损的人们的怨声载道，鹌鹑饲料市场也会随之而萎缩。他们意识到必须给人们降降温才行，

否则会造成严重后果。经过商量后，他们写了一份《告全县人民书》，说现在鹌鹑养殖太多了，不能盲目地发展，盲目地发展一定会烂市。希望能提醒人们注意。可是，人们看了告示后并没有“醒”过来，于是他们只好把15万只鹌鹑统统杀掉，带头不再养鹌鹑了。尽管受到了一些损失，但是保证了他们在农民兄弟心目中的信誉，为下一步在农村的发展打下了良好的人脉基础。同时，他们也不得不考虑将鹌鹑饲料厂转产其他高档饲料。

3.希望牌饲料VS正大牌饲料

生产饲料需要买氨基酸，而氨基酸只有南部沿海城市深圳有，刘永好每年都必须出差到深圳购买氨基酸。

1988年的一天，刘永好从深圳购买饲料回来，在途经回家的路上，无意中发现，在一个公司的门市部门前，排着长长的队。刘永好出于好奇，连忙上前打听道：“老乡，卖什么的？”

“卖猪饲料的。”

刘永好听了后一愣，心想：猪饲料这么受欢迎，看起来，比我的鹌鹑饲料销量要多得多。他知道，中国的老百姓对鹌鹑和鹌鹑蛋的需求有限，鹌鹑和鹌鹑蛋远远赶不上老百姓对猪肉的钟爱。哪家饭桌上会离得了猪肉？养猪的市场太大了。养猪，才是真正赚钱的生意。

但传统的巴蜀养猪业太落后了！

一、餐桌上发现的商机（4）

农民喂猪用青草、大麦和红苕，糖分绰绰有余而蛋白严重不足，别的营养成分更不用说了。农民要把仔猪育肥，需要好几年。

看来，养猪业要向现代化飞跃，必须以发展饲料为突破口。而有力量的泰国正大集团，正是看到了中国饲料市场的巨大潜力，抢先把饲料工厂办到中国来。

农民非常朴实地告诉刘永好说，“刚开始时，确实被这猪饲料的价格吓了一跳。猪吃的比人吃的大米还贵。后来，听人家说合算，我便买了10斤，结果一试，你说怎么样，1斤全饲料比3斤大麦还管用。这不是，从此我家的猪就开始吃全饲料，也真实惠，小猪长得像气吹似的。”

刘永好听了老农的话，心想：中国的农民注重实际，一旦认准一个道，他们一传十，十传百，会形成不可低估的消费大军。具有特殊魅力的洋饲料，终究还是征服了这些农民。泰国洋老板顺顺当当地就能从中国农民的手里赚到几个亿。

这家名为“正大”的外资饲料公司，就是著名的“正大综艺”节目的赞助方，在当时，他们已经占据了中国的猪饲料市场的半壁江山，并且在成都投资1亿元建了一家饲料厂。

刘永好想，四川是中国养猪最大的省，猪饲料市场确实无限广阔。四兄弟一经商量，当机立断，立即将产品升级，转战猪饲料市场。

1988年，刘氏兄弟投资200万元，创办了“希望科学技术研究所”，随后，又拿出300万元建饲料厂，400万元搞科研，聘请了30多位专家教授任专职或兼职科研人员，又派出了不少科技人员到苏联、美国、波兰、澳大利亚、法国、香港等国家和地区考察，并邀请国内外专家访问交流。

研制新型乳猪营养饲料一般都离不开鱼粉。但国内厂家生产的鱼粉质量不过关，进口却需要大量的外汇，买不起。怎么办？刘永好想到了当地的一种东西——蚕蛹。这种东西在四川多得很，蚕蛹含有丰富的蛋白质，能不能代替一部分鱼粉呢？他与研制人员一起试着把部分蚕蛹干粉与鱼粉混用，经过反复试验，证明效果已接近全鱼粉，而且成本也降了一些。

为了提高乳猪饲料转化率和日增重，刘氏兄弟先后投资了近5000万元的费用，广采精选，反复论证，筛选出了33个配方进行试验。

刘氏兄弟的脑子很活，在试验中往往不断地想出办法，想出本地特有的一些代用品，以代替那些难以弄到手、成本过高的原料，而同时又能保证饲料质量不比外国的饲料差。

由蚕蛹，他们又想到了用奶品公司的奶液下脚料，用工业奶粉进行科学配方来提高乳猪饲料转化率，这一想法经过多次试验后，证明很有效。用这种原料配制生产出来的饲料，不但完全符合营养标准，大大提高了转化率，而且成本也降了下来，做到了价廉物美。

刘家兄弟试制出来的希望新饲料，经过几个试验点的试验，证明有多种优点。第一，省时间。猪仔从断奶到长成大膘猪仅需3~4个月，比传统的周期缩短5~8个月。第二，省力。这种饲料喂猪很省劲，一边放饲料，一边放清水，比传统的打猪草、切料、煮料这一系列手续省了将近90%的劳力。第三，新饲料不用煮食。第四，按料内比折算，用1斤希望牌饲料喂猪，可比传统饲料节约1斤粮食。如果按亩产粮食千斤折算，那么，10万斤饲料节约的粮食，就相当于20万亩良田的产量！科技知识用在农业上产生了强大经济效益。

一、餐桌上发现的商机 (5)

有了自己的希望牌饲料，刘家兄弟就可以与进口饲料比个高下了。

1989年初，憋了一口气的刘家兄弟们投资了300多万元，购买了国产颗粒机等关键设备，自行设计、自行配套组装，不但节省了70%的资金，而且还在很短的时间内建成了一座年产10万吨、从技术到设备完全国产化的饲料厂。

“希望”牌饲料投放市场短短3个月的时间，销量就追上了“正大”，“希望”饲料的质量不比“正大”差，每吨的价格却便宜了60块钱。

面对“希望”的不断蚕食，“正大”急了。“正大”每吨降价20元，“希望”也降了20元；“正大”咬了咬牙，再往下降！“希望”降得更多！一时间，“希望”牌饲料的销量狂涨了3倍。“希望”牌饲料不断地增加产量，不断地扩产，销量很快就达到了每月2000吨、3000吨。相当长一段时间内，“希望牌”饲料严重供不应求。农民购买“希望”牌猪饲料同样需要排长队，有的甚至要排两三天，因为效果确实很好，农民也确实尝到了甜头。

刘永好的市场营销策略打得“正大”既没有招架之功，又无还手之力。最后，“正大”主动找到“希望”，双方达成了协议——“希望”以成都市场为主，“正大”以成都之外的市场为主。这实际上宣告了“正大”退出了成都市场。这是中国民营企业第一次打赢外资企业。1990年3月底，“希望”月产饲料4500吨，一下子成为西南地区最大的饲料厂。

那个时候其他省市还没有“希望牌”饲料，于是刘氏兄弟就商量把它推向全国去。他们把新津县生产的模式复制到全国各地，在重庆建了第一个饲料工厂，随后在绵阳建了第二个工厂。然后到河南，再到其他省，就这样他们用了大概3年时间在全国建了30几家饲料加工厂，

形成了集团化的企业，从此奠定了我国第一家民营企业——希望饲料公司全国性发展的格局。

从1991年开始，全国相继有上千封来信要求希望饲料公司去当地投资，这同“希望”渴望快速发展的要求不谋而合。他们先后在北京、上海、武汉、安徽等10多个省市兴建了40多家合资合作企业，个个成功，家家赢利，在1~2年均收回全部投资。

希望牌饲料越销越好，在全国建立了几十家加工厂。最初，由于缺乏管理，在一些省出现了不该出现的问题，导致该省的销售量大幅度滑坡。在江西，由于新希望的品牌好，产品特别的畅销，原料供不应求，当地的总经理在生产饲料时，在好原料买不到或者是价格比较高的情况下，就用了高水分的玉米，这种玉米水分之高，在打饲料时水分都往下掉。用这种玉米做饲料，的确赚钱，但是在随后的第二年、第三年，问题的确出来了，农民的猪吃了这种饲料不长肉，于是这种饲料再也卖不出去。那一年江西定的是500万的利润，结果他们创造了1400万的利润，赚了很多不该赚的钱，但随后这个省的销售比其他省要少，可以说是成倍数的损失。这是刘永好记忆深刻、难以忘却的教训。

“希望”牌饲料逐渐在中国猪饲料市场站稳脚跟。许多年后，正大集团总裁谢国民受邀请参加中央电视台的《对话》节目，央视同时邀请刘永好作为嘉宾。许多下属都觉得这样去是给昔日的手下败将当“绿叶”，非常没面子，但刘永好并不这么认为，他说，“正大是我们的老师，我们要好好向人家学习”。而泰国正大集团董事长谢国民也曾经当着刘永好的面感慨地说：“其实正大的饲料事业是集团最拿手的，也是成功的，特别是在中国有过一段辉煌的成功，但是因为我们没有跟着时代、跟着中国的发展变化而与新希望之间拉大了竞争空间。”

二、打通农业产业链（1）

2005年7月，在新希望总经理大会上，刘永好宣布采用战略委员会的建议，首次提出了成为世界级农牧企业的愿景，并定下目标：10年之内把新希望打造成一个年产值超过500亿元的农牧业产业帝国。

时至今日，新希望集团已成为中国最大的农牧业产业集群，也是中国最大的肉蛋奶供应商之一。目前，新希望已具备2000万吨饲料生产能力、亿只家禽加工能力、750万头猪加工能力。刘永好的愿望是，力争在2010年，让全国13亿人民每人每年吃上一只新希望生产的鸡（或鸭）。到2012年做到年产20亿只鸡（或鸭），力争超过年产22亿只鸡（或鸭）的世界第一的美国泰森，成为世界级农牧企业。

1.愿景：世界级农牧企业

尽管刘永好曾被美国《福布斯》杂志评为中国大陆首富，但低调实干的刘永好对这些虚名向来不关心。相反，每次想到泰国正大、美国泰森这些世界级的农牧企业时，他总觉得自己的新希望矮了一截。

美国泰森食品股份有限公司创办于1935年，总公司位于美国阿肯色州。泰森公司于2001年与美国肉制品加工公司IBP公司合并，目前是全球最大的鸡肉、牛肉、猪肉供应商及生产商，也是最大的牛皮和猪皮生产商，泰森已形成了一条完整的产业链。

泰森在美国鸡肉市场占据了25%的市场份额，现列世界《财富》500强中第二大食品公司。目前，泰森的生产能力是年产22亿只鸡（或鸭），年销售额在200亿～300亿美元。

美国“泰森”食品拥有最先进的生产设备、完善的客户服务培训、强大的研发和市场推广支持。其产品销往全球80多个国家，也是麦当劳和沃尔玛的全球合作伙伴。2001年5月，泰森公司与山东诸城外贸有限公司共同投资创立了山东泰森大龙食品有限公司，生产优质的深加工鸡肉产品。由此，泰森的食品开始踏入中国市场。在中国，泰森食品为麦当劳、肯德基、汉堡王等餐饮企业供应鸡肉类产品。

新希望以饲料行业起家，作为一家以饲料生产为主的农牧企业，自2000年以来，在经营饲料行业的企业越来越多、饲料行业竞争加剧而对饲料的消费需求并没有增加的情况下，饲料行业的销售利润率越来越低，从10%下降到约4%，仅仅略高于一年期的银行存款利息。同时，新希望的扩张速度也日益放缓。

新希望该如何发展才好呢？经过短短几年的发展，刘永好手头已积攒下来几亿元的资本金，继续往饲料行业里投显然已经不能带来更多的回报。为此，刘永好带着这个困惑特意去拜访了美国的同行。在那里，他找到了新希望的榜样。美国饲料企业泰森由于打通了上下游产业链，成功转变为美国养殖产业的巨头。2004年春节，刘永好又到他的老对手——泰国正大集团老板谢国民家中做客，正大集团从饲料到食品的产业模式也给了他深刻的印象。

游历归来，刘永好总结出企业发展的一个关键的经验就是，世界成功的农牧业企业都是通过打通整个产业链，把流失在各个环节的利润“捡”回来，才能实现规模的扩大和利润率的提升。泰国正大集团、美国泰森走的就是这条路。通过观察和了解，刘永好意识到，新希望之所以难以扩大规模，原因在于，中国农村传统农业是小农经济的生产方式，农民都在干“个体”，没有实行规模化生产，依靠单打独斗的养殖户很难扩大再生产。饲料业的规模要得以扩大，建立在采取规模化的农业生产和养殖业生产的基础上。

二、打通农业产业链（2）

这样，在新希望集团内部，产生了企业转型的要求。2005年元旦，新希望集团战略委员会建议，新希望继续发展的唯一出路就是，摆脱单一的饲料生产者的角色，向世界级农牧业企业学习。

2005年7月，在新希望总经理大会上，刘永好宣布采用战略委员会的建议，第一次提出了成为世界级农牧企业的愿景，并将截止到2015年的销售目标定在年销售额达到500亿元。

新希望的第一个变革，是把产业链从饲料延伸到养殖上。这样一来，此后的新希望已经不再是一个单一的饲料供应商，而是一个养殖产业链的运营商，整个养殖产业链由新希望来整合运营，并分配各个环节的利润，实现共同发展。

2005年8月，新希望与山东六和集团的合作就遵循了这种思路。山东六和在建种鸡厂和饲料厂的同时，跟农民签订收购鸡的合同，将农民从小农经济的体系下解放出来，变成家禽养殖基地的生产者，形成了规模化的农业生产体系。山东六和2005年有两亿只鸡、鸭的屠宰规模，排名全国第一，到2007年初达到亿只的规模。这意味着每天要屠宰100万只鸡。与山东六和合作后，山东成为中国最大的家禽养殖基地，带动了新希望的饲料销售，一年间其全国的市场份额从约4%提高到了6%。

新希望的第二项变革，是进一步把产业链从养殖延伸到餐桌上，做食品深加工，以及寻找一种最有效的流通方式，介入从养殖到餐桌的最后流通环节。

事实上，新希望并不是第一个提出向食品企业转型的饲料企业。早在10年前，正大集团在中国就提出要做“世界厨房”。

1996年，正大集团在北京成立了正大投资有限公司，试图建立正大集团在饲料、畜禽、水产、谷物育种、动物防疫、肉品加工等方面的“一条龙垂直整合”体系。但是，正大在中国饲料行业长期处于亏损

状况，给正大带来巨大的经营压力。新希望与正大的经营模式有一个根本不同之处，就是新希望是整合社会各种资源进行专业性的分工联合，例如与肉品企业、种猪企业联合发展，在共同发展的同时共同承担经营风险。

目前，新希望已有三条完整的产业链：猪食品产业链、禽食品产业链和牛奶食品产业链。每打通一条产业链，都需要巨大的人才和资本投入。新希望的产业链预计总投资为30亿~50亿元，早在2002年新希望进入乳业，至今已投入了超过16亿元的资金。

刘永好的农牧业包括饲料、种苗、兽药、示范养殖、屠宰、熟食品加工、牧场、奶牛养殖、牛奶加工等10大内容。

2006年9月18日晚，刘永好首次向外界宣布，他将用10年时间，打破原有的商业模式，带领新希望集团完成从饲料企业向世界级农牧业企业的转变。这是一条打造从饲料通往餐桌的产业链的战略。这一转型战略，在新希望内部称之为“从饲料到食品”，这项战略如果运作成功，意味着中国传统的小农经济会被规模化养殖取代，中国传统的小农经济的农业生产方式会彻底改变，中国农业传统的生产模式会被彻底颠覆。

同年，刘永好制订了一个5~10年的农牧业发展投资规划。其中海外工厂投资5亿~8亿元。国内市场上，着力打造禽和猪的产业链。猪产业链投资10亿元；禽产业链在原有的基础上，增加至少5亿元的投入。

二、打通农业产业链 (3)

2.从“中国饲料大王”到“中国第一养猪倌”

2006年，我国生猪的批发价格是6元/公斤，2007年涨到15元/公斤，到2008年3月，竟达到20元/公斤。因为猪肉价格上涨，有人写文杜撰了2008版《西游记》，并在网络上广为流传：唐僧师徒四人向西天取经，一路急行，忽然间一阵妖风刮来，漫天黄沙飞舞，一群妖怪从天而降。悟空等见状大惊，忙跃到唐僧身旁，摆出御敌的阵势。却见众妖怪不捉唐僧反而捉走了猪八戒。猪八戒一边奋力挣扎，一边大叫：“你们抓俺老猪作甚！俺的肉可比不上唐僧肉！”妖怪头子答道：“要捉的就是你！现在猪肉价格猛涨，我等已经3年不知肉味了。”

这个改版的《西游记》，从一个侧面反映了猪肉价格上涨后，人们在消费上的一种恐慌心理。事实上，从1996年10月到2006年4月，猪肉价格基本没涨，有些地区的猪肉价格还往下跌。而从2007年开始，猪肉价格一路走高，老百姓已经快吃不起猪肉了。对于猪肉价格为什么会上涨的问题，刘永好自然有他的过人见解。刘永好认为，猪肉价格上涨主要由以下几个原因造成：

首先，猪肉价格上涨是由于原料价格上涨引起的。2007年国际市场玉米价格翻了一番，黄豆价格翻了近一番，作为养猪的原料，玉米、黄豆价格上涨了，猪肉价格肯定也要上涨。从总体上来说，还是石油惹的祸，美国把大量的玉米做乙醇，做汽车的能源，玉米成为“汽车口粮”，引起了玉米价格的迅速上涨。

其次，进城打工、经商的农民，加上他们的家属有亿人，他们都是新增的农产品消费者，消费增加了很多，生产又没跟上，导致了结构性不平衡，这是肉蛋类价格上涨的最重要原因之一。

但更深层次的原因还是传统庭院生产方式已经落后，中国以前是几亿农户养猪，每家种几亩地，养一群鸡，养几头猪，这种格局存在于中国已经几百年、几千年，这是小规模经营。现在由于大量强壮劳

动力涌入城市，农村小规模养殖弱化了，而现代养殖又没有跟上，导致养殖总量下降，最终造成生猪的供求关系失调，猪肉价格走高。

而最为现实的情况是，个体农民养一头猪，除了成本及各类税费外，几乎是微利。除此以外，农民还要承担疾病带来的风险。这样，农民根本没有养殖积极性，很多农民宁愿进城务工也不养猪。

哪里有市场空白，哪里就有商机。精明的刘永好早就看到了这种供需矛盾的激化中所蕴藏的巨大的商机：谁要是能够巨额投资，快速建立起一个规模化、现代化的养猪体系，谁将获得高额的回报。

在新的格局下，刘永好说，新希望集团要做这么几件事。第一，引进种猪；第二，建大量的种猪场、种鸡场；第三，建立数百个养猪专业合作社。

刘永好的计划是，在全国各地建立一个涵盖饲料、育种、养殖、屠宰、深加工、销售一体的养猪体系。在这个产业链条中，新希望承当其中的饲料、育种、屠宰、技术服务等重要环节；在全国各地寻找那些在城里挣到钱的农民，让他们回家养猪，承当养殖这个环节。

事实上，刘永好早就以其雷厉风行的作风，以巨资快速杀入养猪行业。按照他的说法，单就育种这个环节，传统的养猪方式是盖个猪舍，养几十头大母猪。而新希望培养的是品牌猪，除了培育国内著名的荣昌猪，还直接引入世界最好的猪种加拿大海波尔猪，而且是建立基因库。

二、打通农业产业链（4）

刘永好在山东和四川建立的两个育种基地，投入已经过亿。新建立的育种基地在其周围3公里之内是不允许有其他畜牧存在的。以前在引进这种吃得少、长得快、肉鲜美的海波尔猪的时候，需要波音747专机空运回国，然后在边检监控3个月，才能正式入境，而且过了两三代就要重新引进，有了自己的基因库之后，就可以彻底解决种猪问题，而这绝不是一般养殖户所能做到的。

在屠宰环节，新希望在2006年控股了北京千喜鹤食品有限公司，占有其60%的股权。千喜鹤是2008年北京奥运会冷鲜猪肉及猪肉制品独家供应商，这个企业的屠宰设备全部都是世界第一流的，采用欧盟的标准进行管理，一年的屠宰能力是750万头生猪。

在整个体系布点上，刘永好的安排是，在全国各地选址，建立核心部落，一个部落里面配套一个饲料厂、一个祖代种猪场和三五个父母代种猪场，同时动员几千户农民，每户养几百头到几千头，不超过5000头，形成年产20万~30万头的规模，也就是新希望提供饲料、种猪、技术服务、质量监控，并保证收购，农户负责养殖，形成一个产业链。这个养猪体系所包含的是“名牌链”：饲料是“国雄”饲料，种猪是“荣昌猪”、“海波尔猪”，屠宰加工环节是“千喜鹤”、“美好”，每一个环节都是名牌，形成一个“名牌猪肉产业链”。使每一块猪肉都可追根溯源：祖宗三代是什么血统，在哪个养猪场养大的，什么时候吃过什么，用过什么药等。成为真真正正、彻底的“放心肉”。

实施规模化养猪，猪肉供应紧缺、食品安全两大问题就可以得到根本解决，这样，长期以来一直经营艰难的农牧企业，必然能够得到一个大发展。

刘永好的养猪体系计划每年能给市场提供2000万头“名牌猪”，以缓解猪肉价格上涨，解决人们吃肉难的问题。这样，刘永好不仅是“中国饲料大王”，他还是“中国第一养猪倌”。

3.疯狂收购，跻身“乳业大王”

乳品是刘永好从饲料到食品产业链中的一个环节，新希望在经过多次重大战略调研之后，决定把乳业作为继饲料之后最重要的主业来发展。分析国内的经济形势，刘永好认为，新希望是做农业起家的，构筑大农业产业化事业平台，是新希望发展战略的根本支撑点。而这个支撑点的基本框架应包括：以饲料为基点，打通上下游产业链，形成种植业（饲料）和养殖业（食品及乳业）两大相对完整的产业体系。

而要想打通养殖业中的乳业产业体系，对于新希望来说并非易事，对于刚涉足乳业的新希望来说，除了借助资本力量，别无他法。只不过对于新希望来说，对企业进行兼并重组并非第一次。根据新希望在饲料行业兼并重组扩大规模的经验，在乳品行业，和其他乳品企业进行资产重组的计划，于是很快提上了议事日程。

刘永好的目标是，通过资产重组，使新希望建成8~10家乳品企业的产业群。按照新希望的战略规划：从2001年起，新希望在乳业上将投资10亿元，拉动20亿~30亿元的存量资产，使乳业企业年销售额达到50亿~80亿元，这个销售额是上海光明年销售额的2倍。刘永好之所以下这样大的决心，更深层的原因在于两点：一是对乳业的发展形势看好，企业需要寻求新的利润增长点；二是乳制品市场激烈竞争的形势需要，企业为生存就要做大做强。

二、打通农业产业链（5）

新希望乳业为跻身于国内乳业第一集团，曾产生过两种战略实施方案。一是强势出川，沿长江东进，直逼上海。长江流域是中国目前经济最活跃、发展潜力巨大的地区，足以承载这一方案。另外一种就是，把四川作为大本营，先整合天府的乳业资源，再以此为资本，放眼全国。刘永好出于回报家乡等多方面考虑，倾向于第二种方案，即先整合四川乳业。

2001年10月，刘永好耗资亿元，与西南最大的种养牛基地——四川阳坪乳业集团达成合作协议，打响了刘永好进军乳业的第一枪。这一举动，表明新希望正强势介入国内本已竞争激烈的乳制品领域。对于最终出现“阳坪——新希望”这样的组合，许多业内人士表示出极大的惊诧，他们不得不佩服刘永好的投资眼光，因为阳坪乳业背后所依附的四川省洪雅县有十分优良的奶牛生长环境。

四川省洪雅县是西南地区最大的鲜奶生产基地，而洪雅县全县的奶牛都为阳坪乳业所拥有。这意味着谁拥有了阳坪乳业，谁就等于控制了在中国西南地区最大的鲜奶生产基地。

在四川阳坪和云南蝶泉的争购战中，素有“铁娘子”之称的上海光明乳业老总王佳芬输给了刘永好。但在公开场合，刘永好总是说：“光明是我们的老大哥。”图为刘永好（右）和王佳芬。

在新希望之前，包括雀巢、伊利、光明和四川本地的华西乳业等国内外乳业巨头在内，至少有近20家企业早已垂涎阳坪，它们的“掌门人”先后踏上洪雅的土地上门“提亲”，寻求合作：2001年8月，雀巢中国区总裁穆力一行来到洪雅，给阳坪乳业留下极具诱惑力的合作条件：除了共同合作生产现有的普通牛奶之外，雀巢还希望携手阳坪乳业共同打造中国西部的“牦牛奶”生产基地。但他们最终没有能够了却心愿。

新希望与阳坪乳业的接触时间，前后加起来只有两个月。按照双方签署的合作协议，新希望股份有限公司和阳坪乳业集团共同组建四川新阳坪乳业股份有限公司，新公司注册资本7000万元，新希望股份有限公司占其中55%的股份，居绝对控股地位。在签约后的新闻发布会上，刘永好无不感叹地说：“我们终于‘抢亲’成功了。”

随后，2002年7月，新希望出资4940万元收购重庆天友乳业有限公司股权，并共同组建天友乳业股份有限公司。重庆天友乳业在重庆市场占有率连续多年保持在80%左右，可以算得上是重庆乳业的“垄断者”。2002年8月，刘永好出资4400万元，收购了四川华西乳业的股份，成为第一大股东。就在收购华西的当天，新希望向外界发布了收购“山城奶王”重庆天友乳业的公告。公告表明，新希望增资改组重庆天友乳业，新改组的重庆天友乳业股份公司中，新希望农业股份公司占%股份，是第二大股东。公告同时表明，组建协议生效后，新希望实际投入资金万元。通过这一收购，使新希望将重庆%的乳品市场份额归入旗下。

重庆和成都一直是光明、伊利等奶业巨头争夺的焦点，而最终胜出的是新希望。尽管刘永好是乳业领域的后来者，但他通过一系列迅速的收购行为，挟资本以令诸侯，在短时间内稳坐了西南“奶头”交椅。

2002年8月23日，新希望获杭州双峰乳业食品有限公司70%的股权。图为刘永好在签约仪式上致辞。

二、打通农业产业链（6）

一心想在乳品行业有所作为的刘永好并不满足于已经取得的成绩。2002年8月22日，刘永好向北扩展袭击东北长春苗苗，新希望占60%的股份，按照刘永好的规划，他希望能够将长春建成东北地区的区域总部，然后，再分别往北、往南拿下黑龙江、辽宁的乳品巨头，继而图霸整个东北市场。

8月23日，新希望出资2100万元取得了杭州首位品牌乳企双峰乳业食品有限公司70%的控股权，其意图是向华东片区进军。26日，新希望股份与南通天成保健品有限公司签署正式协议，共同组建江苏新希望天成保健品有限公司，其中新希望以货币投资4080万元，占51%的股权。

9月4日，新希望股份与河北天香乳业有限公司签署正式协议，投入货币资金1600万元，与其共同组建河北新天香乳业有限公司，新希望股份占80%的股权，同时投资万元与河北天香乳业合资兴建“奶牛养殖产业化及超高温灭菌乳”项目。

9月9日，新希望股份出资1965万元，重组处于亏损边缘的原国有青岛市奶业公司，组建了青岛琴牌乳业有限公司，新希望股份占总股本的65%。9月21日，新希望股份发布公告称，公司与浙江田园集团共同出资组建杭州新希望美丽健乳业有限公司，新希望股份出资6000万元，占注册资本的60%。

2002年12月，一心要打造“希望乳业帝国”的刘永好又将乳业巨头纷争近两年的云南邓川蝶泉乳品有限公司纳入旗下。6日，洱源县政府将其持有的蝶泉公司的股权全部转让给新希望。其收购价高于雀巢的3900万元。在此之前，光明、伊利、蒙牛、红塔等乳业与蝶泉都有过密切接触。光明乳业早在2000年6月曾与蝶泉签署过参股5%的合作协议。但蝶泉最终花落新希望。

邓川蝶泉牛奶在云南是家喻户晓的，这家公司在20世纪80年代就覆盖云南全省70%地、州、市的乳业企业，拥有###点2000多个，奶牛近5万头。然而，刘永好并不满足蝶泉乳业现在的规模，他在与洱源县人民政府洽谈股权收购事宜时，承诺在股权转让完成后，即将蝶泉公司的注册资本增加到人民币8000万元。他计划在蝶泉公司完成增资扩股后的12个月内，完成日加工200吨液态奶技改工程，新公司运转两年内，鲜奶加工量达到每年7万吨，5年内鲜奶加工量每年达10万吨以上。

刘永好在乳业收购上的一路疯狂扫荡，显示出“资本大鳄”的霸气。继2002年一举拿下8个省11家乳品公司后，刘永好的资本铁蹄还在一路征战。

2003年3月26日，刘永好与昆明雪兰牛奶有限公司签署协议，以1109万元人民币溢价收购雪兰公司的全部职工股权，并在此基础上对雪兰公司新增3509万元进行增资扩股，从而使新希望持有股权达51%。昆明雪兰牛奶有限责任公司成立于2000年，是一个集奶牛饲养、牛奶加工、销售于一体的综合型企业，主要产品为各类“雪兰”牌液态奶，在昆明市场上占据主要地位。该品牌荣获“国家质量达标食品”等称号，公司也被评为“昆明市农业产业化龙头企业”。刘永好收购雪兰，是继收购云南邓川蝶泉乳品有限责任公司之后，新希望在云南对乳业的又一次重大投资。

李成云，这位曾经的伊利、蒙牛的业务高管，河北华龙集团的营销副总，于2006年10月在内蒙古和天津分别成立了七苏木非常牛乳业公司，他的“非常牛”品牌第一年就创造了4850万元的销售收入，高于蒙牛第一年4300万的销售收入。他是不打广告的情况下，以比同行增加5%的生产成本，比同行低5%的销售价格的运营模式，把市场份额扩大到了华北、东北和华中大部分地区。2008年5月，新希望斥资1亿元收购内蒙古非常牛乳业股份有限公司51%的股权，李成云被任命为新希望乳业控股公司首席运营官，进一步加强了新希望在北方的力

量。新希望收编以李成云为代表的非常牛团队，可以说给新希望乳业管理团队注入了新鲜血液。

二、打通农业产业链（7）

随后，2009年年初，新希望乳业以6450万元获昆明市农垦总公司所持有的昆明雪兰牛奶有限责任公司的股权和“雪兰”商标。交易完成后，新希望乳业拥有雪兰近94%的股权。

2005年4月12日，第三届国际学生奶大会在昆明开幕。刘永好在新希望展台前接受记者采访。

通过短短几年来的资本铁蹄征战，新希望乳业在国内市场的整体布局上已经搭出了框架。其分布区域为东北（苗苗）、华北（天香、琴牌）、华中（白帝）、华东（双峰、美丽健）、西南（天友、华西、阳坪、蝶泉、雪兰）、北方（非常牛）等区域。刘永好继“饲料大王”之后，又添了一个“乳业大王”的称号。2002年11月，他就被推选为中国乳业协会的副理事长，成为中国乳品业的主流人物。2005年3月6日，在参加政协会议期间，人民网记者就学生奶价格是否上涨这一热点问题对刘永好进行了专访。刘永好表示，学生奶的价格应随市场的调节而调节。当原料价格上涨，学生奶产品价格不涨时，企业就会亏损，不利于企业的健康发展。

4.整合乳业，做“都市牧牛人”

中国乳业界有句行话：年产30万吨才有发言权，100万吨才有抗衡权。意思是说，企业年产乳制品30万吨，才有资格和光明、伊利、三元这些国内老大坐在一起商讨问题。年产100万吨，才有底气说要和国外企业竞争。新希望通过2002年的疯狂收购，已达到控制奶牛数量10万头，形成年产约30万吨产能。2003年新希望乳品销量达万吨，销售能力达11亿元，占该公司主营业务利润的。这使刘永好对乳业充满信心，并进行了大致规划。他将2002年规划为收购年，2003年定位为调整年，2004年是收获年。

一心想挤进乳业一线的新希望集团，要想在全国范围内争得一席之地，当务之急就是要整合这十几家企业。因为，首先，新希望收购

的十余家乳品企业，几乎都是省级或市级的地方性品牌，并不是全国性的品牌，新希望不可能以地方品牌跟中国乳业三强竞争；其次，尽管牛奶和猪饲料同属于农产品范畴，但在消费者的意识中，牛奶往往被划归为饮料、食品范畴，与猪饲料的品牌类属相去甚远，新希望作为一家从事饲料产品经营的企业，其原有品牌对液态奶产品的销售并不会带来直接的帮助；再次，新希望在收购过程中，对许多企业都承诺了诸如“不放弃或改变原有品牌”之类的条件，这一条件往往是在收购过程中，使收购获得成功的一个“筹码”。但从长远来看，新希望的十几个品牌存在较多的优劣互补与长短重复之处，如果不经整合“混打”天下，很难与全国性品牌竞争，同时，也会造成新希望资源的巨大浪费。看来，新希望乳业的整合任务已迫在眉睫。

但实际情况是，新希望乳业整合面临很多困难，情况并不是非常乐观。首先，新希望面临队伍与人才的整合问题。刘永好此次进军乳业，调集了国内乳品行业的“精兵强将”，快速组建了一支乳业团队。但在新希望乳业中，高层管理团队多为乳品专业的技术专家与宏观决策者，而缺乏具有丰富市场运作经验，能够亲自带兵打仗的实战型高级营销人才。

其次，新希望原有体系那些“一顶草帽两脚泥”、勤勤恳恳卖饲料的子弟兵，在短时间内很难与乳业的外来“空降兵”达成高度融和与协作。

二、打通农业产业链 (8)

再次，新希望还面临体制与管理变革的问题。刘永好闪电般快速收购的十余家乳品企业，大多都是一些传统国有或集体企业，很多企业设备陈旧。这些企业在空间上遍布全国8个省份，由此而带来的文化、理念、体制、管理、人文等方面的问题错综复杂。

由于乳业整合带来的难度，新希望2003年并没有实现预定的赢利计划，而且新希望整合时间也往后顺延了2~3年。2006年7月，新希望乳业领域高层聚集成都，共商整合大计。随后不久，新希望成立了专门的乳业控股公司，全面接管乳品业务。但至此，新希望乳业还没有形成一个统一的全国品牌，这成为制约新希望乳业发展的一个重要因素。

就在新希望乳业进行痛苦整合的关键时期，意想不到的，伊利、蒙牛、光明等外敌已经逼近新希望乳业的大本营：2006年5月，伊利在湖北黄冈增资近6亿元，建立了一所可以辐射西部市场的生产基地；8月，伊利在新希望的大本营四川建立了一个日产液态奶430吨、酸奶150吨、冷饮260吨的工厂。蒙牛在2006年初以亿资金收购湖北乳业“友芝友”后，从此大规模西进；2007年，蒙牛投资3亿元直接在四川建设年产18万吨液态奶的加工基地。早在2005年，光明已经将它在全国建立的第六个核心工厂布局在四川成都。该工厂投产后，年产量突破10万吨，产品销售覆盖以成都为中心的四川、重庆、云南、贵州、广西等市场。据说，光明还将成都乳品行业的一位重量级人物招至旗下，专门负责西南业务，并准备在四川建立奶源基地。外敌入侵，新希望腹背受敌，新希望乳业的发展一时间显得异常艰难，毫无前途可言。

正当新希望乳业的发展陷入困境的时候，2008年3月爆发了“三聚氰胺”事件。从3月南京出现全国首例婴幼儿奶粉引起的肾结石病例起，陕西、甘肃、湖北、江西、河南等省相继出现肾结石患儿。9月14

日，甘肃的59例患儿中，已有1例死亡。在这期间的8月1日，三鹿查明不法奶农掺入三聚氰胺，但未对外公布消息。9月12日，三鹿受污染奶粉致婴儿泌尿系统结石事实初步认定。9月17日，国家质检总局发布最新消息，包括蒙牛、伊利在内的国内22家知名企业的奶粉中或多或少都含有三聚氰胺，同时，国内175家婴幼儿奶粉生产企业的66家已经停止生产婴幼儿奶粉。一时间，问题奶粉被下架，问题企业被停产，已经销售的问题奶粉都进行了退换。蒙牛、伊利、光明的部分液态奶在超市已经下架。幸运的是，在“三聚氰胺”事件中，新希望旗下的乳品品牌竟无一例含有三聚氰胺。它使新希望乳业看到了前途，看到了发展的契机，因而加快了发展步伐。

新希望乳业总裁曾勇说：“‘三聚氰胺’事件成为我们公司加速品牌整合的催化剂。公司正花费上亿元对旗下11个子品牌进行整合，整合之后，只保留云南蝶泉、昆明雪兰、内蒙古非常牛、河北天香、安徽白帝5个区域性品牌，而四川华西、杭州双峰等品牌将逐渐淡出新希望乳业体系，此外公司还将推出一个全国性母品牌——‘新希望’。”这样，新希望乳业通过并购区域一二线品牌，在完成了在乳业的内部整合和全国布局之后，将目标锁定在发力全国市场上，新希望乳业在主推母品牌——“新希望”的同时，将旗下收购的乳业品牌优化为5个子品牌，以母品牌带动子品牌。

二、打通农业产业链（9）

有人说，刘永好正在从“第一养猪倌”向“都市牧牛人”转变。对于外界的猜测，刘永好没有否认，他说：“新希望乳业旗下的子公司全部是城市型乳业，我们就是在城市周边设牧场，把都市和牧场联结起来，‘都市牧牛’恰恰体现了我们的特点。”

5.从奶源抓起，远离“三聚氰胺”

刘永好进军乳业后反复说的一句话就是“做乳品首先要做奶源”。刘永好的做法没有错。2008年发生的“三聚氰胺”事件，问题就出在奶源上。在当时，乳业发展进入了“高烧期”，群雄争霸，急功近利，众乳企为了抢占市场，营销策略五花八门，而最基本的奶源建设却被忽略了。从1999年到2008年，销量增长近5倍，奶牛的数量只增长了3倍。两者没有同步发展。中国乳业出现了一个怪现象“无牛谈奶”，且谈得很高调。

这期间，乳品市场打得火热，刘永好则显得默默无闻，偏居西南一隅，按部就班做着自己的事情，对自己的企业进行整合，加快奶源、牧场的建设。

在“三聚氰胺”奶粉事件发生后，新希望所属企业生产的各类乳制品，经国家、省、市三级检测，均未检测出含有三聚氰胺。即便是设在保定的新希望天香牛奶厂，距离三鹿的一个主体工厂只有20多公里，但在国家的若干次检测中，依然没有发现一点问题。这使新希望乳业在消费者心中迅速扎根，给新希望乳业挤进乳业第一梯队提供了契机。

凡事都要一分为二来看。新希望收购的企业，绝大多数是老牌国有企业，大多数企业已经有四五十年的历史，这部分企业投资大、人员多、包袱重、市场推广相对差、见效慢。新希望在收购这些企业很长一段时间以来，日子并不好过。但这些企业的发展有其历史渊源，它们都是自己养牛，牛场多、牛多、检测规范、自己能够控制奶源，

相对于将主要精力做市场、做品牌推广的市场型企业而言，这种“生产基地型企业”正是靠食品安全在“三聚氰胺”事件中脱颖而出，赢得市场，开始走进消费者的心里。

除此以外，从2002年起，经过7年的建设，新希望乳业苦练内功，成功打造了黄金五环产业链，实现了牧场、工厂、市场一体化，从源头上确保了乳品安全。

目前，新希望乳业奶牛的单位产量、乳脂率(量)和乳蛋白率(量)与世界乳业发达国家水平不相上下。牧场采用开放式牛舍，集约化舍养和规模化饲养相结合，确保了牛群的优化生长。自动挤奶器全部从瑞典、德国引进，牛奶进入自动挤奶器后，经过不锈钢管道输送到3℃~4℃的恒低温储奶罐内，定时由不锈钢奶槽车送达加工厂区，牛奶的流动、储运均在密闭的管道或容器中，全自动化，确保奶源的质量。

在加工工艺方面，从2002年开始，新希望乳业先后引进20多条国际一流的乳品加工生产线。目前，新希望乳业牛奶加工主要采用国际先进的巴氏灭菌技术，在85℃高温下，用15秒钟杀灭生鲜牛奶中的细菌；卫生便捷的一次性纸杯包装技术保持了牛奶的新鲜和营养成分。

为了缩短从生产到销售的时间，新希望乳业采用多种手段压缩运输时间，拉长销售期。新希望旗下所有牧场距市区的距离一般不超过100公里，使鲜牛奶保持在最合理的储运半径内。新希望乳业采用国际通用的“冷链控制法”，即鲜牛奶从挤出到生产、贮存、运输、销售全过程均在低温环境下进行，确保鲜牛奶的“鲜”，防止营养成分的流失，产品保存期最长可达到7天。

在市场营销层面，新希望乳业确立了“增人、投柜、配车”，走社会化网络和自建网络双管齐下的策略。新希望乳业首席运营官李成云说，做鲜奶最大的销售渠道是奶店的建设，因为走超市等现代渠道，时间太长，周转太慢，传统网点奶店能发挥城市型乳业的特长，而且费用花销小，但对服务的要求较高。

另一方面，一向低调的新希望乳业开始投入重金宣传推广，借势央视大平台，全面提升产品在全国市场的影响力。“三聚氰胺”危机之后，在央视一套及八套的黄金时间，新希望乳业频频露面。很显然，刘永好希望新希望乳业能够借势崛起，杀入一线阵营。

三、零售业遭遇滑铁卢（1）

2003年2月18日，刘永好宣布进军零售行业。刘永好进入零售业主要基于两点考虑，一方面是看好零售业的发展前景，它是纯粹的投资行为；另一方面是想通过对零售终端的开发和控制，为自己上游的乳业、肉食产品打开通路，拉长价值链条，扩大利润空间。此外，还有一个重要原因，就是新希望的核心产业之一——房地产需要与零售业结盟凝聚人气。新希望旗下的房地产遍布成都、上海、大连等地，而高档社区正需要规模大、层次高的商业产业进入。

1.挺进零售业

刘永好挟资本以令诸侯，与乳业巨头展开一场并购争夺战，刘永好成为最后胜利者，新希望在乳品行业终成气候。然而，没有好的渠道，产品再好，也卖不出去。刘永好说，“不能想象，一个不掌握流通环节的产业可以发展得很好。市场经济的要点是销售，如果销售不好，上游的产品加工做得再好也没用。新希望一向重视销售渠道。在农村我们有两万多个销售网点，卖饲料，在城市有数千个销售网点，卖牛奶。现在我们做超市，将使终端的业态更多元化。”

2003年2月18日，刘永好首次宣布进军零售行业，并以最大股东的身份出现在上海乐客多大华店的成立仪式上，当时，业界内外一片哗然。

2003年2月18日，刘永好在上海乐客多大华店招商大会上。

上海并不缺像乐客多这样的大型超市。600平方公里内，上海已有林林总总60多家大卖场。外资有家乐福、易初莲花、欧尚，内资有华联、联华、农工商，还有沃尔玛这样的巨头虎视眈眈。乐客多初来乍到，充其量只能算是业界的小字辈。

但刘永好投资亿元进军乐客多既不是一时的头脑发热，也并不是只想做“短线”，挣一笔就撤。所有做实业的人都盼望着能进入流通领域。按照刘永好的说法，新希望进入零售业，一方面看好零售业的发展前景。

展前景，是纯粹的投资行为，更重要的是想通过对零售终端的开发和控制，为自己上游的乳业、肉食产品打开通路，上下游产业连为一体，拉长价值链条，扩大利润空间。

如果有了好的渠道，新希望就可以把它的乳品、肉制品等自有品牌，便利地利用庞大的分销体系把它们推广到全国。而把渠道直接纳入自己旗下，将大大降低新希望和外界渠道之间的协调损耗，提高对市场变化的反馈速度，为它上游产品的开发和生产提供更多的指导。

正因为如此，尽管业界议论纷纷，在2月18日的乐客多大华店招商大会上，依然吸引了来自全国各地近4000名供应商参加，把偌大的上海世贸商城挤得水泄不通。那一天，作为大陆首富，国内知名企业家，刘永好成为整个招商大会的中心人物。

刘永好希望在自己的身边，汇聚一批零售行业的精英，建立专业的管理团队，共同把乐客多这块新希望零售行业的处女作打造成类似家乐福、沃尔玛这样的零售行业巨头。“多年来，人们一谈到新希望，就会想到刘永好，一谈到刘永好，就会想到新希望，这不是个好现象。”刘永好的言下之意是，企业要发展，靠的不是一个人，而是一批人。

刘永好的经营思路，吸引了零售界的资深人士前来加盟：沈建国，台湾人，乐客多新任总裁，原乐购总裁；王志东，台湾人，乐客多副总裁，原乐购华北区副总经理。据乐客多一位员工透露，原乐购60%~70%的高层管理人员加盟了乐客多。

三、零售业遭遇滑铁卢（2）

作为全国知名的民营企业家，刘永好此举在上海零售业界掀起了一阵波澜，刘永好也希望以此能够吸引到来自新加坡等商业集团的投资。“这次乐客多的管理团队，是一支非常有经验的管理团队，在零售业有着相当丰富的经验，都是全球最厉害的角色。正是这样的一只团队，才吸引了来自新加坡等方面的投资者。把乐客多交给这样的团队，我很放心。”

2. 美梦难圆

然而，世事难料。尽管刘永好非常看好零售业，尽管刘永好对新希望在零售业上的发展前景寄予了厚望，但在实际的运作过程中，一切并不是按照刘永好的愿望进行的，甚至可以说是背道而驰的。

乐客多是刘永好第一次闯进零售行业乃至商业地产界。当时刘永好挖来台湾乐购卖场的“####”沈建国担任总经理，并希望携同新加坡发展银行（DBS）、中国银泰投资公司共同投资组建乐客多商业发展集团。他希望通过超市渠道来拉动新希望集团系列农业深加工产品的销售。他的目标是两年内在上海、江苏、浙江等地兴建10个以上大型超市，到2006年总共建50家大型超市。但截止到2005年年底，乐客多全线关门，他在国内也仅拥有7家门店：上海两家、南京1家、浙江4家。

事实上，乐客多一路发展下来，新加坡职总平价合作社

（NTUC）与新加坡发展银行（DBS），这两家并列为乐客多第一大股东，共持股。而内地中国银泰投资公司和新希望等只能算是小股东，新希望所占股份不足10%。它们只投资，不参与任何公司日常管理。公司董事长由新加坡职总平价合作社（NTUC）的人担任，总裁由中国台湾人沈建国担任，财务总监由新加坡职总平价合作社（NTUC）委派的郭德全担任，其余重要管理干部均由大股东和沈建国先生选派，公司实际经营的权利与义务全部由新加坡发展银行（DBS）和新

加坡职总平价合作社(NTUC)为大股东的新加坡最强大的购物中心发展集团Nextmall承担。

新加坡职总平价合作社（NTUC）是新加坡首屈一指的商业连锁集团，年销售额达到46亿元人民币，其投资方新加坡全国总工会经营的退休劳工基金管理着600多亿美元的资金，被称为是新加坡的“索罗斯”（索罗斯：匈牙利人，国际投机家、金融杀手）。而新加坡职总平价合作社（NTUC）主席、新加坡购物中心发展集团Nextmall董事长詹达斯从一开始就没有把新希望当成是Nextmall的主人之一，詹达斯强调新希望只是策略伙伴，新加坡职总平价合作社(NTUC)进入中国是希望将新加坡职总平价合作社(NTUC)打造成新加坡在中国的零售旗舰。

詹达斯一直在按照自己的思路运作Nextmall，在Nextmall还没有正式成立之前，新加坡职总平价合作社(NTUC)就已经同咖啡店集团（Kopitiam）、肉干品牌“美珍香”、快餐品牌“双盛”（Swensen's）、亚坤咖啡和福将控股（Food Junction）等签订了进货合约，这些产品在乐客多超市一开张就进入大陆，而新希望的乳品以及火腿肠等产品却并没有进入詹达斯的采购之列。

2004年年初，中国银泰投资公司从乐客多退出，而一直在乐客多董事会中没有席位的新希望集团，很快发现了情况不妙，在乐客多后续的增资扩股中，便放弃了继续投资。

三、零售业遭遇滑铁卢（3）

2005年，经营举步维艰的乐客多超市不断传出转让消息，这让供货商们胆战心惊。10月31日，乐客多浙江台州店发生150名供货商集体哄抢事件，导致乐客多超市危机全面爆发，亿元的货款不翼而飞。据内部消息透露，仅被上海两家乐客多拖欠货款的供应商就不在少数，金额从数千至上百万元不等，最多的高达300余万元。供应商方面称，乐客多承认共欠大小1744家供应商货款达亿元。这样，尽管刘永好对参股乐客多寄予很大的希望，此刻，不仅要面对讨债的供货商的纠缠，整合产业链的初衷也就彻底落空了。

刘永好认为，乐客多超市之所以会发生供货商哄抢事件，主要由于投资过度和经营管理等综合因素，导致乐客多超市资金周转困难，为此，由Nextmall大股东和经营团队负责与一些重要的商业投资机构联络，准备将门店和持续运营的体系出让和移交给新的投资人。由于大股东和经营团队没有妥善、积极的与供应商沟通，而供应商出于保护自身利益的考虑，对重组和转让的前景有所担心，采取了一些过激的行动，反过来加大了有序重组和转让的难度。

乐客多全线关门，供货商“逼债”只是导火线。深层次原因是内部的管理不善和投资过度导致资金链断裂，加上营业网点选择欠妥，也是乐客多关门的重要因素。比如，距离乐客多大华店不足1公里处有家乐福大华店，不足3公里处有大润发（九百购物中心），而且，大华地区大润发和家乐福两家门店经营业绩在业界内一致称好，乐客多大华店的停业与此有很大关系。还有就是零售业市场的过度竞争。从2005年起，中国零售业对外资的政策壁垒解除，国家允许外资在国内收购，使得许多海外大鳄为快速扩张而走上并购之路，他们凭借雄厚的资金和先进的管理经验，在我国拉开了密集的抢滩零售市场大战，一时间“并购”二字成为超市使用频率最高的一个词。一位外资零售商说：“因为看好中国消费市场的长远发展，我们不得不尽最大努力占得

门店资源先机，再图精细化管理。”仅2006年一年，零售业并购浪潮不断，5月，北美最大的消费电子零售商百思买，以亿美元收购国内第四大家电连锁商江苏五星电器51%的股权；12月，美国家得宝以1亿美元收购国内三大建材超市品牌之一的“家世界”，同月，英国TESCO以亿美元再购乐购40%股权，从而达到了对乐购90%的绝对控股权。除此而外，我国本土民族企业之间的并购也时有发生。2006年年初，作为北京市场零售业排名第一的物美以亿元收购排名第四的美廉美；7月，我国家电零售业排名第一的国美以“现金+股权”的形式收购排名第三的永乐电器。

很多供货商希望由新希望出面主持大局。但是，新希望想要出面主持大局谈何容易。毕竟，新希望掌握的只是上海乐客多一家超市的控股权，而整个乐客多商业发展集团的控股权掌握在新加坡发展银行和新加坡职总平价合作社手里，新希望在里面没有发言权。

2005年12月13日，新希望集团致函Nextmall的所有董事，要求新加坡职总平价合作社(NTUC)和新加坡发展银行（DBS）举行发布会，澄清Nextmall股权结构和经营管理情况，并提供财务支持以应对危机，同时警告大股东不得将资金随意调离乐客多。

2006年1月，位于上海、南京等城市黄金地段的7家门店“乐客多”最终由法国家乐福与中国台湾“乐购”接手，“乐客多”成全了“家乐福”进入中国10年来的第一个收购梦想。法国家乐福华东区公共事务总监于剑曾这样评价中国市场在零售商心目中的地位：“没有一个国际零售企业会忽视或轻视中国这个巨大市场。”这个结果，意味着由刘永好参股的乐客多商业集团在中国从此全面退出零售商业。对于刘永好来说，卖掉乐客多未必不是好事，作为投资者，他还可以选择与家乐福或其他零售集团合作。

四、创“百年名企”（1）

刘永好最佩服的两个人，一个是松下幸之助；一个是李嘉诚。正是他们敢于拼搏和冒险的精神，具有传奇色彩的经历，和勇于抓住机会的创新意识，影响了刘永好。

刘永好把这种敢拼敢闯的精神称为企业家精神。他说：“企业家首先要有激情。我们创业20多年了，没有显赫的背景，也没有非常好的专业教育背景，靠的是历史提供的机遇，也靠我们自己的勤奋，总结一句话叫企业家精神。我记得在财富论坛上，我和杨致远、CNN的总裁特纳一起谈企业家精神，一个共同的感觉就是激情，企业家一定要富有激情。要敢于想象、实践、探索，也包括冒险，理性地去对待冒险，企业的发展总是有风险，企业的开拓过程就是一个理性的冒险过程，企业家精神就是激情、梦想、勤奋、拼搏和探索。”

1.科技为本，争创名牌

早在1996年、1997年两年，刘永好就提出创建百年新希望老店，为此，他不断地做出努力把企业做大做强。

刘永好有一句经营企业的名言：“企业兴衰靠市场，市场竞争靠质取胜，质量动力在效益，而效益的实现靠牌子，特别是名牌作为中介。”

在谈到创名牌时，刘永好说，争创名牌，首要的是坚持以科技为本，走好科技兴企之路，这是从实践中摸索出来的经验。

在新希望集团的成功经营模式中，有一个形象的比喻：产业经营是基础、是足；品牌经营是躯干；资本经营是灵魂、是头。可见，品牌在新希望占据着举足轻重的地位。

“我们刚开始做饲料的时候还是计划经济体制，还是凭粮票购粮，但从那时候我们就开始打造品牌了。”在与国内同行交流国际化经验时，刘永好除了谈到要做足各方面准备外，也一再强调要树立品牌意识。

早在20世纪80年代末期，当刘永好兄弟靠养鸡、养鹌鹑挣得创业第一桶金1000万元时，他们就把它全部投入到新型饲料的研制和开发中。他们高薪聘请了30多位动物营养学专家联手攻关。同时，也十分注意借鉴国外先进技术，跟踪西方在工业饲料科研开发方面的最新成果和技术动态，他们还联系了美国的一些科研机构，邀请外国专家来川讲学，同时也派出人员到美国、德国和东南亚国家考察学习。通过不断地摸爬滚打，基本上掌握了世界饲料科研方面的最新信息，并通过实验分析，建立起计算机配方模型。

在此基础上，他们结合国内饲料生产的原料和养殖业的现状，筛选出30多个配方，经过反复试验，于1989年4月率先在全国研制成功具有国际水准，能与洋饲料抗衡的乳猪全价颗粒饲料“希望”1号。

随后，“希望”2号、3号、4号以及鸡、鸭、鱼等30多个名牌饲料相继研制成功并投入生产，形成了“希望”系列，被列入国家级星火科技项目，并荣获国家星火科技成果二等奖，希望集团也被评为“国家级星火科技示范企业”。

在随后的10多年中，希望集团获得各种科技奖100多个，其中全国性科技大奖11个，省级大奖25个，市级大奖35个。通过走科技兴企的道路，希望集团的名牌不断推出。

刘永好认为，作为生产食品或者说与食品相关的企业，在每天的销售中，只要有消费者因为质量问题要求退货或赔偿，就会损害企业的形象，损害产品的信誉。而要保证产品质量一流，必须做到售前、售中、售后服务令人满意。他非常清楚，自主品牌是核心竞争力最直接的体现，企业管理者和员工的所有努力最终体现在打造和经营优势自主品牌上。

四、创“百年名企”（2）

为了推出自己的品牌，当年的希望集团倾其所有，将创业每一阶段的全部积累都用到了产品的研发和自主品牌的培育上。

在生产中，新希望宁愿花高价从国外购置具有国际先进水平的自动化生产设备和精密测试仪器，全部工艺都是采取国际标准，并建立了一套严格的工艺流程。

他们严格控制进货渠道，坚持做到在原料购进上，先检验后购进，非优质绝不要，勤进少买，以保证原料新鲜。所有的原材料在购进后，必须经过仔细检查，并在测试合格后，才能入库。所有的产品在出厂前，也必须经过生产人员互测、检验部门检测和销售部门验收三道关卡，保证产品出厂检验的合格率达到100%。

在服务上，新希望规定，所有员工必须严格遵守定期检查、登门服务的规定，把用户的需要作为头等大事。曾经有一次湖南省邵东县希望饲料有限公司因为生产跟不上，客户没有拉到货，公司按规定赔偿了放空费。

为了向客户提供最及时的服务，刘永好花费数百万元在许多大中城市设立了销售办事处和售后服务点，对于通过巡访、书面、电话、广告等渠道获得的用户意见，及时归纳和改进。并根据用户建议，在开发饲料生产的同时，刘永好还组织力量开发了肉食品、面粉、饲料机械等产品。

新希望的很多企业，都是被兼并过来的国有企业。这些国有企业的员工，“大锅饭”吃惯了，缺乏市场意识，不重视企业的商誉，不怕倒牌子，只顾暂时的经济利益，缺乏长远的战略眼光，他们的思想还停留在计划经济时期，没有破产和失业的意识。如果不转变这些员工的思想观点，企业很难搞活，更不要说创名牌。

针对这种情况，刘永好果断地进行了企业改革，推行董事会负责制，废除“终身制”，推行聘任制。实行“人才先导”的方针，实行企业

待业机制，把干部、职工推向社会劳务市场，引入竞争机制，推出“公开招聘干部，平等竞争”的新举措，还对工资制度进行改革。通过改革，使这些杂交企业逐渐转向市场机制，原来不重视企业商誉和缺乏名牌意识的职工有了转变。

创办企业多年，刘永好对创名牌和企业改革孰轻孰重的问题深有感触：“两者目标都是一致的，都是为了增强企业活力。”

并购多家企业之后的新希望，在品牌整合方面，依然保持着品牌的长久生命力。多年的努力，新希望的品牌战绩可谓是捷报频传。目前，新希望集团已拥有6个中国名牌，3个中国驰名商标和1个奥运品牌。新希望的“美好”牌火腿肠被评为中国名牌和国家免检产品；“六和”牌禽、猪饲料分别被评为中国名牌、国家驰名商标；“国雄”牌猪、水产饲料均是中国名牌、国家免检产品。“千喜鹤”牌冷鲜猪肉为中国名牌、2008北京奥运会独家供应商；“蝶泉”乳业、“天友”乳业均为国家驰名商标。

2.跑马圈地，扩大版图

新希望集团自创办20多年以来，已从家庭作坊式的经营发展成为集团规模经营，形成了四大产业集群的产业格局：农牧与食品、化工与资源、地产与基础设施、金融与投资。这四大产业集群像四个车轮一样快速驱动，使集团拥有稳定的增长曲线、良好的现金流量和强大的资产储备。

在新希望集团的四大板块中，农牧业始终是根基和主业，包括饲料、养殖、种植、乳业、肉食加工、生物、兽药等。主要农牧业企业包括四川南方希望实业有限公司、新希望农业股份有限公司、山东六和集团、陕西石羊集团、北京千喜鹤集团、山西大象集团，共同形成强大的新希望农牧体系，从资产规模和年销售收入来看，新希望饲料年销量达800万吨，位居中国饲料行业第一位；年屠宰和加工鸡鸭能力近5亿只、生猪750万头，居行业领先地位；在养殖业、乳业和肉食品

加工业等领域都有重大发展，这些，意味着新希望集团已经成为中国最大的农牧企业之一。

四、创“百年名企” (3)

在化工与资源集群中则呈现出一片生龙活虎的局面。2000年，新希望集团与国际金融公司合资组建了国内最大的高纯氢氧化钾生产企业——成都华融化工有限公司，标志着新希望集团在化工领域的开始。基于“产业联动、循环经济、合作共赢”的发展理念，新希望在钾、磷、煤、镍等方面积聚了大量资源和产能，不断打造云南、四川、甘肃、湖北、贵州、东盟(越南及老挝)6大资源基地。四川、云南等老基地纷纷技改扩量，云南新龙矿物质饲料有限公司50万吨磷酸氢钙产能在业内举足轻重；甘肃、湖北等新基地的投资计划不断修改放大。2007年4月，新希望与甘肃金昌金川集团携手，共同打造中国最大PVC基地，成立甘肃新川化工有限公司，该项目目标是80万吨/年PVC和120万吨/年硫酸钾，金昌的20万吨硫酸钾项目扩展了新希望的产业链，也扩展了新希望的视野。从2007年起，新希望集团正式进入煤化工领域，成立了新象公司，并准备进一步深入东南亚地区。

新希望集团作为中国化工领域的一支重要投资力量和发展平台，它同甘肃金川集团、湖北宜昌兴发集团、云南恒昊集团合作，共同出资组建化工产品生产基地，打造产业联动发展的战略合作体系。

在金融业与投资方面，新希望集团是中国民营企业中较早投资金融业的企业之一，新希望集团下属的新希望投资有限公司，是中国民生银行的第一大股东。新希望还是中国民生人寿保险公司的主要发起股东之一，福建联华信托投资公司的主要投资者。

在金融方面，新希望集团运用市场化策略，有进有退适机扩大。民生银行继续增值，民生人寿保险的股份也继续增值；联华信托引进澳大利亚最大银行参股，2008年，其目标为管理300亿元资产。金融投资方面，新希望获得了良好的投资回报，金融投资回报的资产是新希望集团事业发展的坚实基础，是农牧业发展的坚强金融平台和后盾。

在房地产与基础设施方面，在独立平衡财务和现金流的基础上，新希望房地产在大连、成都、上海、呼和浩特、昆明等城市进行了房地产开发，取得了很大的成功。“锦官”系列、“新希望家园”和“大商汇”是新希望打造的住宅及商业地产品牌。

刘永好并没有就此止步，他在国内不断扩大版图的同时，也把触角伸向国外，新希望的海外事业起步于1996年，目前，在越南、菲律宾、孟加拉、印尼等国家建成或正在建设的工厂已达10家，总投资超过4亿元，投资效益良好，成为一家外向型投资成功的企业。这样，新希望集团始终以占集团投资60%的农牧业为基石，以坚实的步伐走上了多元化、国际化的道路。

3.兼并重组，夯实根基

1983年开始，刘家四兄弟开始创办鹌鹑养殖场，15万只鹌鹑使刘氏兄弟掘得了创业后的“第一桶金”——1000元变成了1000万。农业大省四川在中国改革开放后，养猪业蓬勃发展，饲料需求量急剧增加，捷足先登的泰国正大饲料即使“贵如粮食”，农民依然排长队购买。这使刘氏兄弟从1987年开始，倾其所有，研制能与洋货媲美的希望饲料。由于价廉质优，希望饲料在中国西南地区与正大饲料平分秋色。从此财源滚滚，1000万变成了1亿。

有了1亿元，刘氏兄弟开始对企业发展战略和管理体制进行了第一次调整。为了扩大企业规模，尽可能多地占领市场份额。1991年，希望集团走上并购企业的路。他们收购的第一家企业，是四川内江饲料厂，当时，这家企业已经濒临破产边缘。刘永好找到厂长，表示要收购他们企业，厂长听后非常高兴地说，你们的企业做得很好、很有名气，我们愿意达成合资的协议。但是当他们把合作的意向报到了市粮食局，随后又报到了省粮食局时，省粮食局的人一看是和私营企业合作，就说不行。就这样，刘永好的收购计划就被“枪毙”了。理由是：私营企业岂能收购国营企业？后来这家饲料厂找到了一家香港的公司合资，但这家香港公司不是做饲料行业的，没多久，这个厂就垮了。当

时，新华社记者为此还写了内参，题目是《为何宁与外商，不予民营》。

四、创“百年名企”（4）

上苍不负有心人，1992年邓小平南巡，市场经济在中国得以确立。机会再次摆在刘永好的面前。

这样，希望集团成为第一批兼并重组国有企业的民营企业。那时，国有企业破产了的或倒闭了的，希望集团就以较低的成本收购，以此奠定发展基础。1993年5月，刘永好与二哥刘永行7天内如旋风般横跨湖南、江西、湖北三省，一口气兼并、收购了4家国营饲料厂，归于“希望”旗下。此后5年间希望集团共兼并、收购了40家国有企业，由此奠定了希望集团全国饲料大王的地位，乃至全国饲料企业第一位的格局。

1995年，希望集团在全国又发展了10多个合资合作企业。以1996年、1997年划界，刘永好步入产融结合发展阶段。1996年刘永好参与发起成立民生银行，并成为民生银行第一大股东，表明刘永好此时已开始为剩余资金寻找出路，寻求产融结合之路。1997年初，刘永好在南方希望基础上组建新希望集团，1998年3月11日，新希望农业4000万股票在深交所A股挂牌发行，新希望共获得26752万元的融资。“新希望”于是名声鹊起。

2000年一季度，饲料市场非常好，比1999年同期销售增长60%，到了5~6月份市场进入低谷。市场疲软正是考验企业能否输得起的关键时刻。而在这个时刻，新希望以守为攻，开始在其他企业入不敷出、无法支撑的时候，大量抢占市场份额，从而将对手彻底击垮、淘汰出局。2001年以来的国内饲料市场更显疲软，当时已有200多家外资饲料企业进入中国，其中包括美国最大、年销售额600亿美元的超级粮食企业，一些公司的投资都在亿元以上。对此，新希望集团胸有成竹，采取稳扎稳打、步步为营的策略，与跨国集团进行“马拉松”式的较量。

在此期间，民生银行是新希望集团金融投资业务的核心，1997年至2004年，民生银行营业收入、净利润年平均增长、，新希望集团每年从民生银行获得的现金流入约3000万元左右。

从2002年起，新希望开始涉足乳业，经过短短几年的发展，在全国陆续收购了12家乳品企业，形成了一个覆盖全国的乳品产业格局。通过对收购企业的有效整合，旗下乳品企业的员工已实现磨合，乳业管理体系也建立起来了。在奶源基地建设、产品质量和市场品牌建设等方面都得到了很好的提升和改善。在乳业市场竞争激烈，行业多数企业亏损的情况下，新希望的乳业却呈现出稳步发展势头。

2005年7月，刘永好提出，要将新希望打造成“世界级农牧企业”。提出这样的构想自然有其客观依据，其中也必然蕴藏着商机。刘永好认为，中国人口多，理应成为全球最大的肉蛋奶的消费国，与之相配套的应该是庞大的肉蛋奶的生产企业。而我国肉蛋奶方面的生产企业不成规模和体系，和大国的需求极不相称。刘永好的愿望就是要将新希望打造成与“最大的肉蛋奶的消费国”相匹配的“世界级农牧企业”。因此，新希望要做的就是打通整个农牧业产业链，使整个农牧产业每一个环节都规模化发展。这样，不仅成本相对能够控制，而且可以最大程度保障每个环节的安全性。刘永好认为，这是我国农业真正的升级换代时期，“这就是我们国家开始走向现代农业真正的起点”。

2007年2月13日，刘永好在成都召开的新希望集团总经理工作会上，再次提出“为实现世界级的农牧企业目标而奋斗”。会上，刘永好制订了新希望的2007战略：“务必完善发展战略，实现猪、禽、奶牛产业链贯通互补；务必推进‘新和石千’（新希望、六和、石羊、千喜鹤）平台建设，促进品牌、研发、贸易采购等集团化资源整合优化；务必进一步调整和完善好5年规划，向世界级农牧企业目标发起冲击。”

这意味着新希望从只做饲料变成做产业链——从种苗、饲料、兽药、养殖、到肉食品加工，做市场一条龙的产业链。在这条产业链

里，新希望“抓两头促中间”，即主抓技术含量和投资很高的种苗、饲料和肉食品加工，中间环节联合更多的企业和农民来实施，促进农村的规模养殖和养殖合作社的建设，不断夯实新希望农牧业帝国的根基。

大规模兼并重组各地农牧企业巨头，是因为中国人的食品消费结构发生了历史性转变，正在经历由偏重数量的植物纤维为主向兼重动物脂肪及高蛋白的质量改进阶段转变。

到2007年年末，新希望集团已成为中国最大的饲料企业之一，中国西部最大的乳制品、肉食品企业，同时在房地产开发、金融、矿产、化工领域也有相当的规模。

刘永好说：“创新是企业发展的重要因素。我很早下海，较快地找到了自己的主导产业——农业。并且运用了市场的观点，连锁经营，连锁办厂，使我们市场化的手段比较强；另外我们也较早地注意把产品经营与资本经营相结合、产品经营与品牌经营相结合，同时做大了自己的品牌。产品被市场接受后，再通过一些兼并、收购、重组，进行低成本的扩张，取得了比别人更快的发展，在中国农业中，站在了一个相对较高的起跑线上。”